



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ingeniería Industrial

Unidad de Posgrado

**Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado  
en el Balanced Scorecard para una empresa de  
mensajería caso: LSF Service S.A.C.**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de  
Empresas Industriales y de Servicios

**AUTOR**

Farfán Muñoz IVAR RODRIGO

**ASESOR**

Fernando NORIEGA BARDALEZ

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Farfán, I. (2019). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard para una empresa de mensajería caso: LSF Service S.A.C.*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial / Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAYOR DE SAN MARCOS**

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

**UNIDAD DE POSGRADO**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 05-UPG-FII-2019**

**SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO  
DE MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS**

En la ciudad de Lima, del día quince del mes de marzo del dos mil diecinueve, siendo las once horas, en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORE CARD PARA UNA EMPRESA DE MENSAJERÍA CASO: LSF SERVICE SAC"**, para optar el Grado Académico de Magister en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido..... *Aprobado* ..... con la calificación de..... *17 (Muy Bueno)* .....

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado Académico de Magister en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios, al **Bach. FARFÁN MUÑOZ IVAR RODRIGO**.

En señal de conformidad, siendo las..... *12:20* ..... horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

  
**Dr. TINOCO GÓMEZ, OSCAR RAFAEL**  
Presidente

  
**Dr. CHUNG PINZÁS, ALFONSO RAMÓN**  
Miembro

  
**Mg. ESPONDA VÉLIZ, JORGE JOSÉ**  
Miembro

  
**Mg. MAVILA HINOJOZA, DANIEL HUMBERTO**  
Miembro

  
**Mg. NORIEGA BARDALEZ FERNANDO**  
Asesor

|   |  |
|---|--|
| <b>CÓDIGO ORCID DEL AUTOR:</b>                      | <b>NO APLICA</b>   |
| <b>CÓDIGO ORCID DEL ASESOR:</b>                     | <u><a href="https://orcid.org/0000-003-1774-0753">https://orcid.org/0000-003-1774-0753</a></u> |
| <b>GRUPO DE INVESTIGACIÓN:</b>                      | <b>NO APLICA</b>   |
| <b>INSTITUCIÓN FINANCIADA<br/>PARCIAL O TOTAL:</b>  | <b>NO APLICA</b>   |
| <b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA<br/>INVESTIGACIÓN</b> | Calle Martin de Murúa 270-210<br>San Miguel 15088 /<br>-12.076023, -77.090899                  |
| <b>AÑO O RANGO DE AÑOS DE LA<br/>INVESTIGACIÓN</b>  | 2013-2014  |
| <b>DNI</b>  | 41530072   |

## INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

|   |    |
|---|----|
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                        | 1  |
| 1.1. Situación Problemática.....                          | 1  |
| 1.2. Formulación del Problema .....                       | 7  |
| 1.2.1. Problema General .....                             | 8  |
| 1.2.2. Problemas Específicos.....                         | 8  |
| 1.3. Objetivos de la Investigación.....                   | 9  |
| 1.3.1. Objetivo General .....                             | 9  |
| 1.3.2. Objetivos Específicos.....                         | 9  |
| 1.4. Justificación e Importancia de la Investigación..... | 10 |
| 1.4.1. Justificación Teórica.....                         | 10 |
| 1.4.2. Justificación Metodológica .....                   | 10 |
| 1.4.3. Justificación Práctica.....                        | 11 |

CAPITULO II

|  |    |
|--|----|
| 2. MARCO TEÓRICO .....                                 | 12 |
| 2.1. Marco Histórico .....                             | 12 |
| 2.1.1. Introducción a la Administración.....           | 13 |
| 2.1.2. Evolución a la Administración.....              | 15 |
| 2.1.3. Evolución Continua .....                        | 18 |
| 2.1.4. Situación Actual .....                          | 20 |
| 2.2. Antecedentes de la Investigación.....             | 20 |
| 2.2.1. Administración en la era de la Información..... | 20 |
| 2.2.2. Problemas de los Sistemas Tradicionales .....   | 23 |
| 2.3. El Rol de la estrategia .....                     | 27 |
| 2.4. El Reto de la Ejecución .....                     | 31 |
| 2.5. Bases Teóricas .....                              | 32 |
| 2.5.1. Historia del Balanced Scorecard .....           | 32 |

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| 2.5.2.       | ¿Qué es el Balanced Scorecard ? Conceptos Fundamentales..... | 33  |
| 2.5.3.       | Roles del Balanced Scorecard en una Organización.....        | 34  |
| 2.5.4.       | Beneficios esperados de la aplicación.....                   | 41  |
| 2.6.         | Marcos Conceptuales o Glosario .....                         | 44  |
| 2.6.1.       | Estructura Global .....                                      | 44  |
| 2.6.2.       | Perspectivas Estructurales .....                             | 46  |
| 2.6.3.       | Integración del Sistema.....                                 | 57  |
| 2.6.4.       | Estrategia de Implementación .....                           | 61  |
| CAPITULO III |  |     |
| 3.           | DISEÑO METODOLÓGICO .....                                    | 63  |
| 3.1.         | Tipo y Diseño de Investigación ECE3 .....                    | 63  |
| 3.2.         | Unidad de Análisis .....                                     | 63  |
| 3.3.         | Población y Muestra.....                                     | 63  |
| 3.4.         | Métodos y Técnicas de Recolección de Datos .....             | 64  |
| 3.5.         | Análisis e Interpretación de la Información .....            | 66  |
| 3.6.         | Hipótesis General y Específica.....                          | 66  |
| CAPITULO IV  |  |     |
| 4.           | DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA EMPRESA .....                      | 67  |
| 4.1.         | Descripción de la Empresa .....                              | 67  |
| 4.1.1.       | Antecedentes .....   | 67  |
| 4.1.2.       | Estructura Organizacional .....                              | 67  |
| 4.1.3.       | Misión y Visión .....  | 70  |
| 4.1.4.       | Descripción de sus Actividades.....                          | 70  |
| 4.2.         | Enfoque Estratégico .....                                    | 77  |
| 4.2.1.       | Definición del Negocio por la Empresa.....                   | 78  |
| 4.2.2.       | Análisis del Mercado y la Competencia.....                   | 79  |
| 4.2.3.       | Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....                 | 82  |
| 4.2.4.       | Planeamiento Estratégico .....                               | 88  |
| 4.2.5.       | Factores Críticos de Éxito (FCE).....                        | 93  |
| CAPITULO V   |  |     |
| 5.           | BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....           | 96  |
| 5.1.         | Implementando el Balanced Scorecard .....                    | 96  |
| 5.1.1.       | Perspectivas Estratégicas .....                              | 96  |
| 5.1.2.       | Objetivos Estratégicos .....                                 | 99  |
| 5.1.3.       | Mapa Estratégico .....                                       | 100 |
| 5.1.4.       | Indicadores Estratégicos.....                                | 103 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.1.5. Iniciativas Estratégicas.....           | 115 |
| 5.1.6. Desarrollo del Balanced Scorecard ..... | 120 |

## CAPITULO VI

|   |     |
|---|-----|
| 6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL BSC.....                           | 121 |
| 6.1. Implementación del Sistema de Gestión de Indicadores ..... | 121 |
| 6.1.1. Desempeño de los Indicadores .....                       | 124 |
| 6.1.2. Tendencia de los Indicadores.....                        | 125 |
| 6.1.3. Implementación del Software .....                        | 125 |
| 6.2. Toma de Decisiones y Aprendizaje Estratégico.....          | 131 |
| 6.2.1. Análisis Estadístico .....                               | 131 |
| 6.2.2. Verificación de la Hipótesis .....                       | 145 |

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## BIBLIOGRAFÍA

## ANEXOS



DEDICATORIA

A mis padres, por todo lo que me dieron

A mi esposa, por su apoyo incondicional

A mis hijos, razón de mi existencia

### AGRADECIMIENTO

A los docentes de la UPG que me permitieron  
alcanzar este objetivo

## INTRODUCCIÓN

La era de la información ha introducido nuevas exigencias y retos a las organizaciones y a las ciencias administrativas en cuanto a su gestión y operación, debiendo éstas, adaptarse a los cambios rápidamente para no quedar rezagadas.

Es así que, la globalización ha conllevado a que las empresas busquen nuevas herramientas para lograr el mejor desempeño y conocer con anticipación donde tienen las deficiencias.

Por consiguiente y frente a un requisito de desarrollar un nuevo modelo de gestión estratégica acorde a las tendencias del mundo globalizado, surgió como respuesta el Balanced Scorecard.

Este sistema cuenta con una metodología, ágil, fácil de comprender y tiene métricas que permiten identificar donde la empresa tiene que focalizarse para lograr los objetivos que se ha trazado.

En este trabajo de investigación, se ha realizado un análisis de lo teórico y práctico de esta metodología de trabajo. En primer lugar se realiza la evolución de la ciencia administrativa, como ha ido evolucionando de acuerdo a las tendencias que se han ido desarrollando.

Posteriormente, se define que es el Balanced Scorecard, que va a permitir el medio a la dificultad que existe en la “gestión estratégica estructurada”, al responder la siguiente interrogante *¿Hay necesidad de implementar un sistema de control de la gestión empresarial, para mejorar la rentabilidad del negocio, así como la satisfacción de sus clientes?*

Seguidamente, a partir de la implementación del sistema de gestión estratégica en la empresa de mensajería LSF SERVICE S.A.C., se explican los aspectos teóricos y se concluye en la interacción del procedimiento de las secuencias administrativas existentes en LSF.

Finalmente, se dan las conclusiones y recomendaciones que se ha llegado, luego del exhaustivo trabajo de investigación y análisis realizado.

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Situación Problemática

La actual recesión económica mundial que persiste y obedece a la crisis financiera iniciada en el 2008 en los Estados Unidos y que afectó, fundamentalmente, a los países más ricos del mundo; generó que empresas de distinto rubros cerraran sus operaciones, o en otros casos han disminuido su personal, como ha sucedido con las multinacionales, estas se han tenido que adaptar a la coyuntura del mercado para sobrevivir.

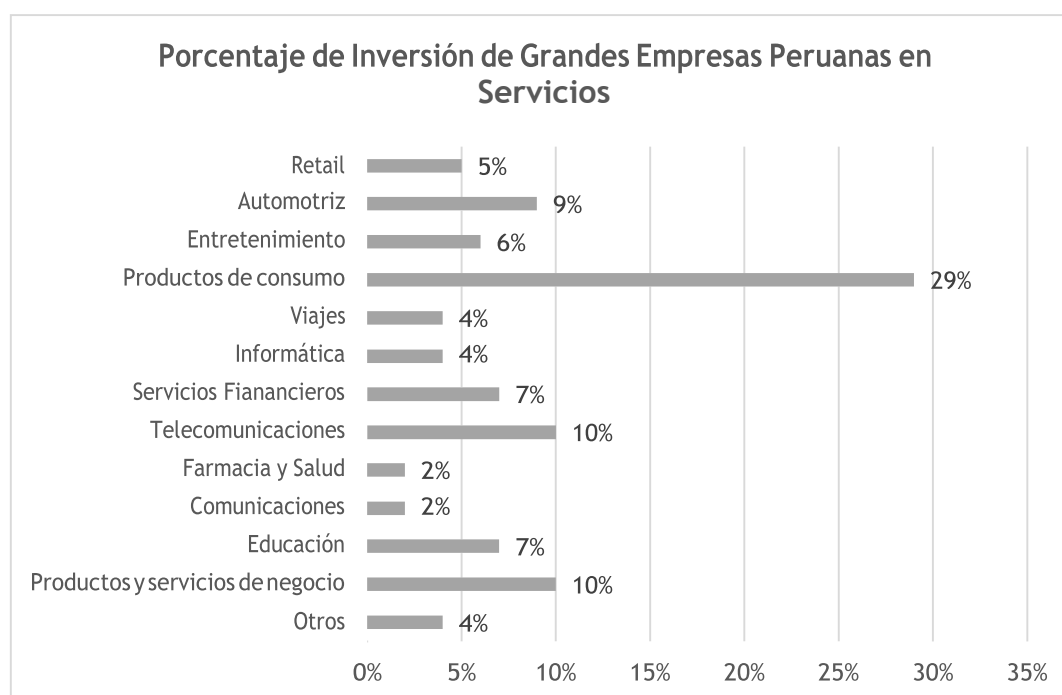
Esta crisis también ha repercutido en América Latina y el Caribe (ALC), disminuyendo su demanda de exportaciones, generando menor ingresos de divisas, retiro de personal entre otros, la reducción de los precios de los commodities, al igual que al acceso al mercado financiero.

Las consecuencias, antes mencionadas, han generado una recesión en las actividades económicas, la más perjudica por esta situación son las

entidades de pequeña y mediana empresa, que no cuentan con un capital que pueda afrontar esta coyuntura. (Sela, 2009).

Para las empresas, ser competitivas o mantenerse en el mercado implica reducir costos. Estos costos se reducen, principalmente, en el corte de los servicios prestados por terceros, como ocurre en el caso de las empresas de mensajería, que han visto disminuido su crecimiento; hecho que se puede observar en el gráfico 1.

**Gráfico 1:**

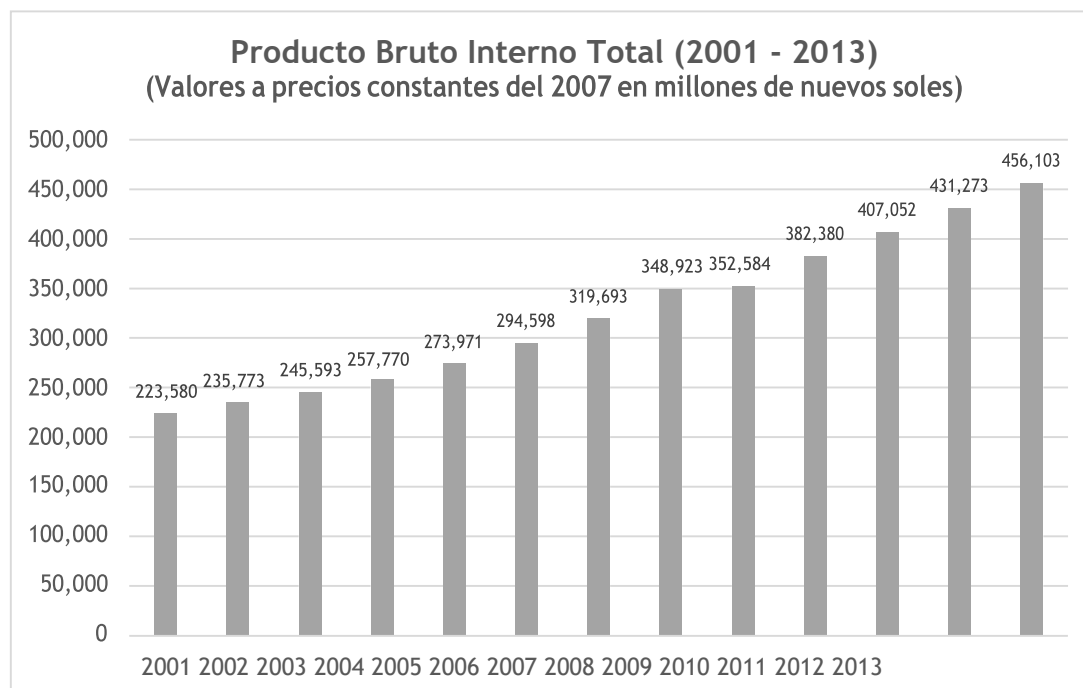


*Fuente:* Elaboración Propia.

Actualmente, el Perú se presenta con una economía estable ante el mundo, con un crecimiento del PBI sostenido de 5% en los últimos 10 años (Guevara, 2012), ver el gráfico 2, lo que ha permitido que las empresas se

hayan mantenido hasta la actualidad; sin embargo, no ha generado el crecimiento esperado por el sector de mensajería, el que ha sufrido una disminución en sus servicios.

**Gráfico 2:**



*Fuente:* Elaboración propia. En base a las Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2013.

La situación descrita sumada a la competencia que se ha incrementado debido al surgimiento de nuevas empresas en el sector – tales como el manejo de las carteras de clientes por los grupos empresariales más importantes de Perú–, ha ocasionado una reducción de utilidades o beneficios económicos para los accionistas de organizaciones dedicadas a la mensajería local y regional.

Como caso específico se analizó a la empresa LSF Services S.A.C., en adelante LSF, con más de 15 años en el mercado sin mejorar su rentabilidad; no incorporó estrategia alguna de crecimiento real pues siempre tuvo una respuesta defensiva ante la competencia; finalmente, no cuenta con un sistema de indicadores que le permita evaluar su desempeño en el mercado local. A partir de lo descrito, existe una debilidad en la organización.

En ese panorama, se le presenta la oportunidad de cerrar un contrato con el grupo ENDESA, que es el cliente corporativo más importante en los últimos tres años dentro de su cartera de clientes, el detalle está en la Tabla 1.

**Tabla 1: Porcentaje de Participación en Ventas de los clientes de LSF SERVICE SAC**

| EMPRESA                       | SERVICIO                    | FECHA         | PARTICIPACION EN VENTAS |
|-------------------------------|-----------------------------|---------------|-------------------------|
| <b>PHILIPS DEL PERU</b>       |                             | Desde 08/2007 | 9 %                     |
| <b>SEDAPAL</b>                | Servicio de Distribución    | Desde 10/2006 | 6 %                     |
| <b>SGS Del Perú S.A.C.</b>    | Mensajera Tramitadora       | Desde 2006    | 3 %                     |
| <b>ENDESA EDELNOR S.A.C.</b>  | Mensajería                  | Desde 2003    | 60 %                    |
| <b>CAM PERÚ</b>               | Servicio de Distribución de | Desde 2003    | 4 %                     |
| <b>mitsui AUTOMOTRIZ S.A.</b> | Mensajería Externa          | Desde 2002    | 15 %                    |
| <b>UNMSM</b>                  | Mensajería Motorizada       | Desde 2000    | 1 %                     |
| <b>Luz del Sur S.A.A.</b>     | Mensajería Externa          | Desde 2000    | 2 %                     |

*Fuente: Elaboración Propia – Registro de Ventas*

Seguidamente, la empresa al depender de su mayor cliente, el Grupo ENDESA, caería en una falta de liquidez si éste decidiera prescindir de sus



servicios. También, es importante señalar que no existe un control en la administración de las cuentas de los otros clientes, por ejemplo, no hay registro de evidencias de satisfacción o de la rentabilidad que reporta cada uno.

La gerencia general de esta organización desea implementar un sistema de gestión que le permita monitorear, de manera efectiva, el seguimiento de sus operaciones basado en el Balanced Scorecard. Esta herramienta permitirá, a través del sistema de indicadores establecidos, monitorear y tomar acciones correctivas ante cualquier desviación de lo programado.

El control de gestión, basado en el enfoque del Balanced Scorecard permite a las organizaciones lo siguiente, hay que indicar que también se le conoce con el nombre de Cuadro Comando Integral:

- Balancear los “factores críticos de éxitos”.
- Evaluar los valores obtenidos con las métricas financieros y no financieros, de acuerdo a lo planificado.
- Acentuar la comunicación, con los objetivos trazados, en indicadores establecidos en cuatro perspectivas: “procesos operativos internos, clientes, finanzas, aprendizaje y crecimiento”.

Esto va a permitir conseguir el equilibrio deseado, con los objetivos de corto, mediano y largo plazo; si es necesario se realizarán las correcciones

que correspondan debido a que no se están cumpliendo con los indicadores deseados.

En ese sentido, se va a elaborar una estrategia que busque equilibrar con los factores claves del éxito y adicionalmente se pondrá en marcha una transformación ágil que les permita a los accionistas y directivos consensuar en la toma de decisiones.

Norton y Kaplan “observaron que algunas organizaciones habían extendido el concepto de Balanced Scorecard más allá de su uso como una herramienta de control de gestión. Estas organizaciones lo estaban utilizando, además, como una pieza importante de su sistema de gestión estratégica (1992, p. 45)”. De esta manera será aplicada en la organización para que sea más competitiva.

Los modelos de gestión estratégica son contruidos en base a modelos tradicionales, de forma vertical piramidal, lo que no necesariamente busca la mejora de los servicios y productos que se ofrecen; así como también, no existe una vinculación real entre el desarrollo de actividades y labores que estén orientadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El uso de esta herramienta es flexible, ya que no solo ve lo relacionado a indicadores financieros, sino agrega cuatro procesos de gestión que en forma individual y también en conjunto se van enlazar con los objetivos.

En América del Norte y Asia se trabaja con esta herramienta, empresas multinacionales, al igual que de mediano tamaño. En el país las organizaciones lo han implementado, otros están evaluando su ejecución. (Suarez, 2009)

## 1.2. Formulación del Problema

En este trabajo se desarrollará en LSF Service SAC, pequeña empresa que se dedica a la prestación de servicios de mensajería y logística liviana dentro de la ciudad de Lima Metropolitana.

Actualmente las empresas, más aun las pequeñas y medianas, optan por modelos de gestión estratégica tradicional, sin un sistema de indicadores de gestión establecido en base a sus necesidades, por lo que suelen tener deficiencias en su manejo.

Dado este escenario, es que se opta por desarrollar un sistema de indicadores de gestión, tomando como modelo el Balanced Scorecard, que permita a la organización mejorar la prestación de sus servicios y productos.

Desde el análisis, se tiene que la empresa en estudio, no realiza de manera adecuada su gestión empresarial, pues se observa que, frecuentemente, propone soluciones improvisadas a los problemas, situación

que, en consecuencia, ocasiona pérdida de oportunidades e insatisfacción en los clientes.

En tal sentido, se ha considerado importante el desarrollar un sistema de indicadores que permita la mejora de la satisfacción de los clientes y que coadyuve a la generación de rentabilidad. Por lo expuesto, se formula el problema de la siguiente manera:

#### 1.2.1. Problema General

¿Hay necesidad de implementar un sistema de control de la gestión empresarial, para mejorar la rentabilidad del negocio, así como la satisfacción de sus clientes?

#### 1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿Existe en la empresa LSF Service S.A.C., una filosofía de gestión empresarial a largo plazo?
- b. ¿De acuerdo a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral será posible establecer los objetivos, metas estratégicas e iniciativas estratégicas de la empresa?
- c. ¿Es factible la aplicación del sistema de indicadores de gestión en una empresa de mensajería, para mejorar la rentabilidad de la empresa?

- d. ¿Es factible la aplicación del sistema de indicadores de gestión en una empresa de mensajería, para mejorar la satisfacción del cliente?

### 1.3. Objetivos de la Investigación

#### 1.3.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de indicadores para controlar la gestión de la empresa LSF Service SAC, basada en el modelo del Balanced Scorecard, para mejorar la rentabilidad y satisfacción del cliente.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

1. Determinar la situación actual de la empresa de servicios de mensajería LSF Service SAC.
2. Determinar los objetivos estratégicos, las metas y las iniciativas estratégicas de la empresa, aplicando las perspectivas del Balanced Scorecard.
3. Implementar el sistema de indicadores de gestión empresarial, que permitan evaluar la rentabilidad de la empresa.

4. Implementar el sistema de indicadores de gestión empresarial, que permitan evaluar la satisfacción del cliente.

#### 1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

##### 1.4.1. Justificación Teórica

La investigación permitirá conocer y ahondar sobre el Balanced Scorecard, su metodología, como trabajar con los indicadores y su interpretación.

Esto permitirá conjugar lo teórico con lo práctico, adicionando las distintas teorías administrativas que se pueden adaptar a empresas de servicios.

##### 1.4.2. Justificación Metodológica

Para llevar a cabo la investigación, se ha establecido identificar los indicadores, que permitan detectar a tiempo las desviaciones de los resultados, evaluando donde están los problemas, con la finalidad de corregirlo.

Al contar con esta metodología, permitirá a las otras empresas replicarlo, de acuerdo a su realidad, políticas que tienen entre otros. Como se dijo anteriormente esta herramienta es flexible.

#### 1.4.3. Justificación Práctica

La intención de la investigación, es aportar en el desarrollo de nuevas técnicas que faciliten la interacción de las gestiones empresariales con las de los indicadores.

En los más de quince años de existencia, LSF ha sabido posicionarse en el mercado ganando un prestigio y reconocimiento en el entorno local y nacional, referente a la mensajería y logística liviana.

LSF, está abocado a superar los retos que tiene en la actualidad como producto de los competidores que hay en el mercado, para consolidar su crecimiento tiene que cambiar la mentalidad con la que hasta ahora ha venido trabajando.

Al respecto Quiroga (2012), señaló que “en la mayoría de los casos, el verdadero problema no es una mala estrategia sino una mala ejecución”.

(p.12)

La organización LSF, viene empleando una serie de métricas de gestiones tanto administrativas como financieras y económicas, con lo que ha venido tomando decisiones.

Lamentablemente estos indicadores no le han proporcionado información relevante, referente del impacto de las decisiones, teniendo en cuenta los objetivos.

De acuerdo a lo que indicó Quiroga (2012): “lo que no se puede medir no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede gestionar y si no se puede gestionar, no se puede mejorar” (p.27), para lo cual es importante definir los parámetros para hacer las comparaciones respectivas.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO



## 2.1. Marco Histórico

En el presente Capítulo, se desarrolla la definición de administración de organizaciones y su respectiva evolución.

### 2.1.1. Introducción a la Administración

De acuerdo a Robbins (2000), señaló que “que es el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas” (p. 156).

Es una evolución continua, que se va desarrollando paralelamente con los procesos productivos, que a la larga dan el plus o el valor que requiere el usuario, y está conformada por “cuatro actividades primarias: planificación, organización, dirección y control administrativos”.

La administración abarca todas las áreas y que están involucradas entre sí, no importa el tamaño ni su complejidad, lo que se busca es lograr los resultados trazados.

En ese sentido, los objetivos son dos de la administración general:

- a. **Obtener resultados**- Se parte de la planificación en la cual se detallan los objetivos que se desean alcanzar en el mediano a largo plazo, para

la cual se deben contar con los recursos necesarios para alcanzarlos, ser eficaces.

- b. **Optimizar el uso de recursos**-. Las empresas deben saber aprovechar los recursos que se cuenta, no puede existir merma ya que eso genera un costo adicional y se cargará al consumidor final, por lo tanto hay que buscar ser eficientes.

Los dos objetivos coadyuvan a la empresa a cumplir con sus objetivos trazados, con lo que redundará en la credibilidad de la organización.

Por lo tanto es importante encontrar un punto de equilibrio “entre el uso de recursos y el logro de resultados”, para beneficio de la empresa. Es bueno conocer y aprender como han hecho las que son exitosas en sus respectivos rubros.

Las organizaciones que no cuentan con una verdadera planificación, lo que hacen es ir cambiando los objetivos de acuerdo a la coyuntura del momento.

Las empresas que han tenido éxito es que lograron un equilibrio entre eficacia y eficiencia; además, teniendo en cuenta los indicadores. Es así que surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Qué divergencia hay de las empresas que han tenido éxito con las otras?

- ¿Por qué lograr la óptima administración es tan dificultoso de realizarlo?
- ¿En qué posición está en estos momentos?

Líneas más adelante, se hará una breve revisión a los orígenes de la administración. Para dar la consolidación al trabajo de investigación.

### **Evolución a la Administración**

#### **a. El Origen**

Se considera a Frederick Taylor que en 1909 publicó “Principios de la Administración Científica”, en el que detalló el empleo del método científico al proceso administrativo, que él observó y midió en sus distintos trabajos.

En su época, la tendencia era que el supervisor era el responsable del proceso productivo y no el gerente que se ocupaba mayormente de los asuntos legales y económicos.

El supervisor asumía el liderazgo para la toma de decisiones referente a que procedimientos iban a realizar, de acuerdo a las necesidades del cliente.

El libro se convirtió en una lectura obligada para los dueños, gerentes de las empresas, en la cual aportó entre otros temas, la división del trabajo, los gerentes deben involucrarse en el proceso productivo, entre otros.

b. Administración Científica

Asimismo detalló que son: “líneas claras de autoridad; asignación de responsabilidades; separación en el planeamiento de las operaciones; especialización de las tareas, e incluso, sistemas de incentivos para los trabajadores”. Con lo que permitía hacer el trabajo mejor y organizadamente.

A continuación, y teniendo la base de los preceptos de Taylor, se desarrolló lo siguiente:

- Frank y Lilian Gilbreth, que fueron socios de Taylor, establecieron “el estudio de movimientos de los trabajadores”, que fue un paso clave para lo que luego fue la estandarización.
- Henri Gantt, se caracterizó por su prestigio humanista en la administración hacia los trabajadores, mejorando su clima laboral. Gantt, desarrolló una matriz que lleva su nombre hasta el día de hoy se

usa con bastante éxito, donde se entabla las actividades y las semanas, lo que permite planificar mejor las actividades.

- Henry Ford y la Línea de Producción Continua. Permitió mejorar los procesos de la época, en una forma secuencial.

La Segunda Guerra Mundial, generó nuevas herramientas debido a que se tenía que enviar alimentos, pertrechos entre otros a los distintos puntos donde se encontraban los soldados, para lograr esto con una precisión y no dejarlo desabastecidos, se idearon modelos estadísticos al igual que la programación lineal, para la producción. (Robbins 2000)

#### c. Teoría Social de las Relaciones Humanas

Como consecuencia de los avances, se crearon las computadoras que fueron vitales para los procesos productivos y desplazaron las actividades que antes la desarrollaban las personas, con este nuevo invento la información comenzó a ser más precisa, realizaban simulaciones, en un tiempo corto, el factor humano no se encontraba motivado debido a que ya no se le estaba considerando para las tomas de decisión.

Es así que, el sociólogo y psicólogo Elton Mayo, realizó un estudio de las condiciones físicas del trabajo en relación a la producción, durante la década de 1920, demostrando que “la motivación real de los trabajadores estaba lejos de las presunciones lógicas y sistemáticas implícitas en las teorías de Taylor”.

Como corolario señaló que los trabajadores tenían distintas metas que no necesariamente estaban enfocadas exclusivamente en sus puestos de trabajo.

Adicionalmente, manifestó que los trabajadores pensaban no en forma individual sino en grupo, buscaban el interés común de todos.

La administración se transformó a partir del análisis de la investigación de Mayo; No solo se tenía que ver la parte monetaria sino la social, es así que se comenzó el enfoque de trabajo en grupo. Mejorando la productividad.

En consecuencia, la escasa evidencia empírica y limitada de los gerentes al tratar de cambiar la Escuela Científica por una Escuela Social. (Mintzberg 1998; Robbins 2000)

### 2.1.2. Evolución Continua

Esta escuela de Relaciones Humanas, hizo lo similar que la dirección científica, se volvió narrativa, y prescriptiva, el factor motivacional individual fue el dinero.

Esto trajo consigo el debilitamiento de esta teoría, dando origen al pensamiento de “comportamiento humano”, utilizando a psicólogos para sus evaluaciones de estimulaciones personales y a los sociólogos para el análisis de los grupos formales e informales.

En la década de los años 50 hasta los 70, surgieron nuevos aportes de Maslow, Herzberg, Vroom y Lawler relacionado a la conducta humana, donde intervino la psicología para el respectivo estudio de la motivación.

En la práctica, aumentó los puestos administrativos y los gerentes conducían con “lógica” con los métodos propuestos de la conducta humana.

Herzberg, manifestó que existía una “única teoría”, la cual fue descartada debido a que las distintas se apoyan entre sí, para solucionar los problemas de la administración.

Esto trajo consigo la “teoría de las contingencias”, en la cual detallaba que no hay una sola respuesta para encontrar la productividad, la solución depende de cada coyuntura individual de cada organización.

### 2.1.3. Situación Actual

En el periodo de los años 70 y 80 se desarrollaron distintos estudios con la finalidad de evaluar entornos organizacionales, variables de contingencias y dar respuestas ante las contingencias que se podían presentar. Predominó el liderazgo, estilo gerencia, nuevas estructuras de puesto de trabajo.

Para la solución de problemas; llevó al pensamiento administrativo hacia la búsqueda de metodologías personalizables.

Dadas las tendencias actuales, la administración está en organizar el trabajo, de una forma más ágil, dinámico, dando autonomía al trabajador, para que aporte a la empresa, flexibilidad, evitando los cuellos de botellas, encontrando soluciones en forma inmediata ante cualquier imprevisto.

## 2.2. Antecedentes de la Investigación

### 2.2.1. Administración en la era de la Información

Con el surgimiento de la globalización, el internet fue una herramienta vital a las organizaciones, ya que permitió en primer lugar estar



actualizado, conocer las tendencias, saber lo que está pasando a nivel mundial, se apertura nuevos mercados, las empresas automatizaron sus procesos, que esto fue vital para las empresas de servicios y en especial las de mensajería.

Drucker (2002), manifestó que “dichas empresas tenían pocas posibilidades de ingresar a nuevos negocios o de controlar los precios de sus productos, a cambio, los gobiernos las protegían de competidores potencialmente más eficientes e innovadores” (p.124).

Kaplan y Norton (1996), manifestaron que los países adoptaron “los lemas políticos de la liberalización y la economía de mercado la desregulación de industrias enteras; la privatización de empresas claves; la apertura de mercados anteriormente restringidos y la desaparición de los monopolios naturales bajo la nueva presión competitiva” (p.137).

Esto también trajo a las organizaciones nuevas exigencias en el servicio brindado, los consumidores también se han vuelto exigentes a la hora de adquirir un bien o servicio, ya que cuenta con información necesaria para solicitar el bien que requiera.

Según Kaplan y Norton (1996) señalaron que estas “deben administrar sus activos intangibles con la máxima eficiencia y su labor operativa se basa en un nuevo conjunto de supuestos” (p.63).

- a. **Integración de funciones-.** Las áreas del negocio tienen que interactuar eficientemente, no en forma individual, lo que perjudicará el servicio que se le brinde al cliente.
- b. **Relación cercana con clientes y proveedores-.** Actualmente las “tecnologías de información permiten integrar los procesos de compra y producción de forma que, el proceso sea iniciado por las necesidades del consumidor (estrategia Pull) y no por planes de producción que empujan el producto” (Krajevski y Ritzman, 2000, p.163)
- c. **Segmentación de clientes-.** Las empresas se han dado cuenta que es preferible buscar un nicho de mercado y atenderlo, maximizando la producción
- d. **Escala global-.** Como se ha manifestado la globalización permitió la apertura de nuevos mercados, los requerimientos se han vuelto más exigentes y cuidando el medio ambiente.
- e. **Innovación-.** En la actualidad los productos tienen una vida útil corta, las empresas van innovando constantemente y creando una necesidad al consumidor final.
- f. **Gestión del conocimiento-.** La tendencia actual es que los trabajadores estén y se mantengan actualizados, “Desarrollar, difundir, administrar y explotar los conocimientos de cada empleado se ha convertido en un aspecto crítico de la gestión de las empresas en la era de la información” (Collins, 2001, p.63).

### 2.2.2. Problemas de los Sistemas Tradicionales

En las siguientes líneas, se detalla las objeciones que existe con relación a “las técnicas tradicionales de control administrativo”:

- a. **Utilización incorrecta de información resulta en toma de decisiones erróneas-**. “La información de costos, ingresos y rentabilidad forma la base tradicional del proceso de toma de decisiones. Las medidas de control financiero se basan en información de ejercicios pasados y esto ha llevado a una toma de decisiones errónea” (Goldenberg y Hoffecker, 1994, p. 152). Como consecuencia de que la empresa ya no tiene los mismos objetivos, debido a la situación del mercado.
  
- b. **No consideran los requerimientos de las organizaciones y estrategias actuales-**. “La fijación en indicadores monetarios exactos y claros ha llevado a las empresas a menospreciar indicadores intangibles menos rígidos como la calidad de los productos, satisfacción de los consumidores, tiempos de entrega o flexibilidad del proceso productivo” (Peters, 1987, p. 74). Hoy en día si uno no sabe interpretar las métricas de tangibles intangibles, conllevará a tomar decisiones erróneas.

c. **Fomentan el pensamiento de corto plazo y la sub-optimización. –**

Las organizaciones buscan resultados en el corto plazo y se ve mermado las inversiones, ya que los resultados no son los esperados en ese tiempo, provocando inestabilidad.

d. **Los sistemas de control están subordinados a los requerimientos**

**de contabilidad financiera-.** “Los requerimientos externos de información que presenta la contabilidad financiera han definido por años el diseño de los sistemas de información gerencial (Management Information Systems) así como sus esquemas de control interno” (Johnson y Kaplan, 1987, p.82). Los accionistas desean conocer en forma rápida, si su inversión es favorable o no, comparándolas con otras que han podido realizar.

e. **Proveen información engañosa sobre la asignación de costos y**

**control de las inversiones-.** “Los sistemas de costos no analizan la razón por la que se incurre, sino indican el monto y asignación a un centro de costos. Los sistemas más comunes de asignación de costos indirectos en base a los directos son anticuados” (Johnson y Kaplan, 1987, p. 92). Se deben contar con nuevas herramientas con el ABC.

f. **Proveen información abstracta a los empleados-.** A los empleados

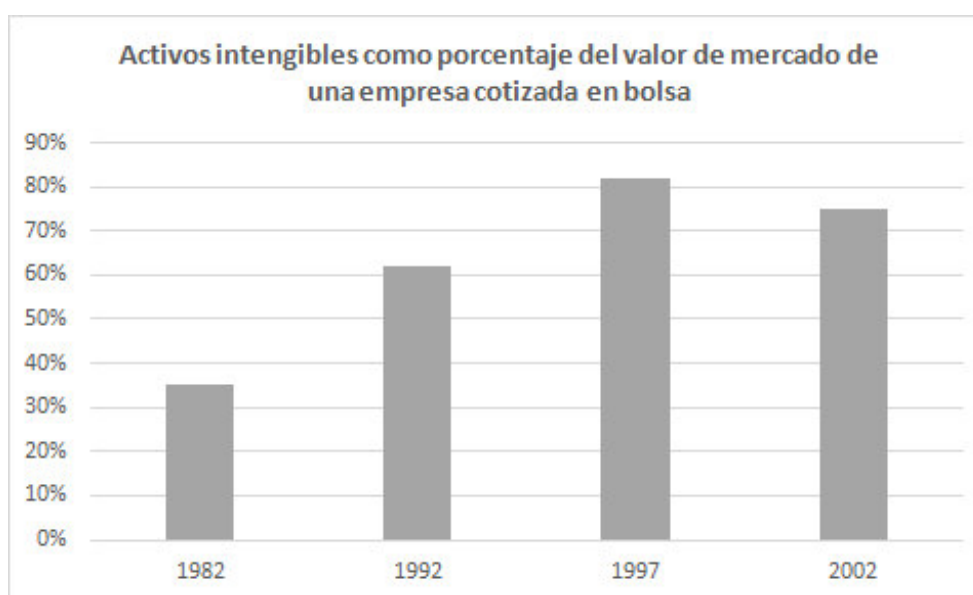
se le da en una presentación o informe la situación financiera, pero no

se le explica al detalle que ha sucedido, para saber en que ellos pueden mejorar, no se les involucra.

- g. **Prestan poca atención al contexto dentro del cual se realizan los negocios-.** Los negocios se enfocan en ver sus resultados financieros, sin prever la situación de los consumidores si van a comprar o no, como consecuencia de las tendencias y cambios de gusto del cliente.
- h. **Llevar a una toma de decisiones sub-óptima-.** Los altos directivos de las organizaciones que cotizan en bolsa, buscan resultados en el corto plazo, no enfocándose en que hay proceso de consolidación en el mercado, que permitirá incrementar el valor de su cotización.

Como se ha podido apreciar, hay que cambiar la idiosincrasia de la mentalidad de la gerencia, para transformar el pensamiento.

**Gráfico 3:**

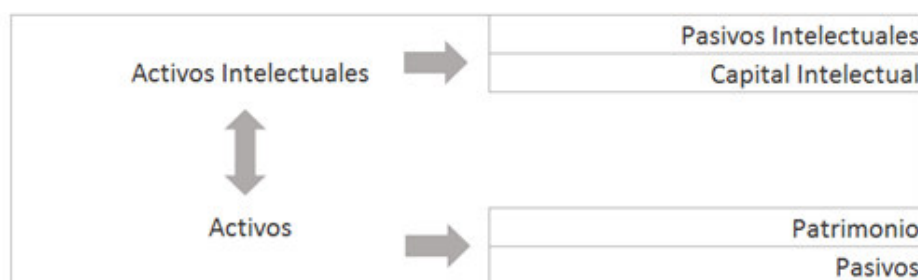


Fuente: Elaboración Propia. En base a información recuperada de Kaplan  
(Traducido de Kaplan, 2004)

Los activos intangibles, son difíciles de valorarlos en una organización, es el potencial de los trabajadores como se encuentran motivados y si realmente están cumpliendo con las tareas encomendadas para lograr los objetivos propuestos.

#### Gráfico 4:

**Capital Intelectual como el valor adicional dado por mercado y retribuido  
Para los accionistas**



Fuente: Elaboración Propia. En base a Olve. (Traducido de Olve, 1999)

Nieven (2002) ha señalado que “lo que se debe buscar, por lo tanto, es un método que permita equilibrar la precisión e integridad de las medidas financieras con los factores que impulsarán el desempeño futuro de las organizaciones” (p. 82).

### 2.3. El Rol de la estrategia

Para una organización es crucial, no solo tener una estrategia sino varias que le van a permitir afrontar situaciones imprevistas que no habían sido contempladas. Es importante identificar los objetivos, que servirán de base para el desarrollo de las estrategias.

Michael Porter, señaló que las empresas que vieron un nicho de mercado con el internet a sus inicios, se enfocaron en competir solamente en el corto plazo y no de acuerdo a una estrategia efectiva.

- (a) Para ingresar y convencer a los usuarios, realizaron ofertas promocionales que superaban sus márgenes, sin tomar en cuenta la utilidad;
- (b) No crearon valor agregado
- (c) No segmentaron el mercado, grandes cantidades de stock, sin rotación.

Estas empresas no tuvieron una estrategia definida, que afectó seriamente su estructura financiera y otras quebraron al poco tiempo.. Porter (1998) afirmó “que la ventaja competitiva sostenible sólo es alcanzable a través de la efectividad operativa sumada a un posicionamiento estratégico claramente definido” (p.62).

Actualmente el planeamiento estratégico, es imprescindible en las organizaciones de cualquier índole, basado mayormente en pronósticos de la demanda, conociendo el desenvolvimiento del producto en el mercado. Las tendencias de los consumidores finales, que permitan tomar decisiones.

Drucker (2002), señaló que “el proceso de planeamiento estratégico está pasando del dominio de los gerentes y mandos medios a ser una tarea general en la que contribuyen todos los trabajadores de conocimiento de la organización” (p.142).

Collins (2001) manifestó que “esta perspectiva declara a la organización y, en particular, a su cultura, valores y propósito primario, como las características claves, cuya estabilidad define el éxito a largo plazo en un entorno cambiante” (p.83).

Lo primordial en una organización es tener su propia identidad, valores, ser diferente a las demás, las mismas que se deben preservar en el tiempo, adicionalmente de cómo afrontar los retos.

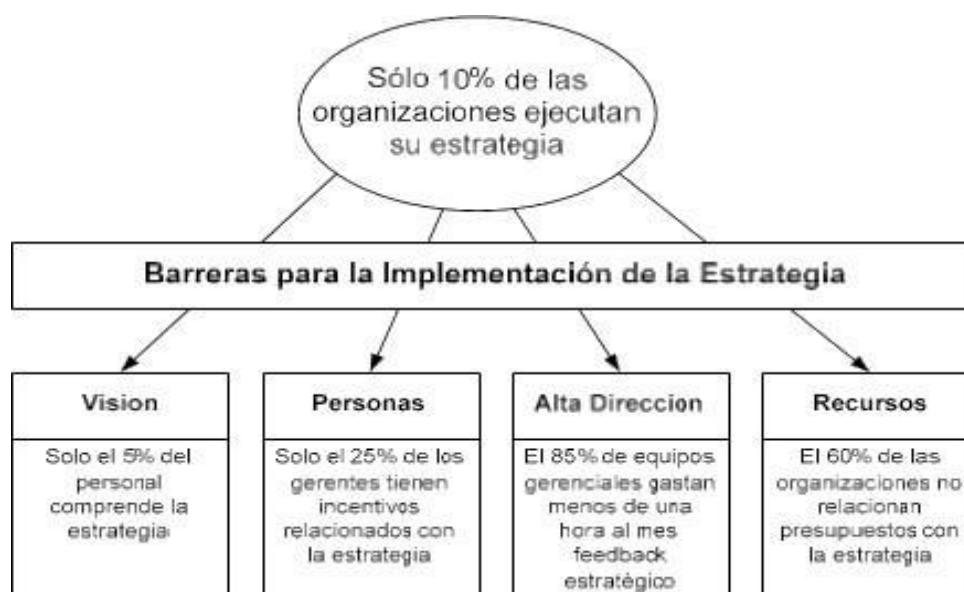
Peter Drucker (2002) señaló que “la administración del cambio es la principal tarea que enfrentan las organizaciones”.

Debido a los constantes cambios que se da en las organizaciones, el planeamiento estratégico, se ha perfeccionado tomando en cuenta actividades que antes no se consideraban para el logro deseado.



Lamentablemente en distintas empresas al no contar estrategias bien definidas, se han generado barreras como se aprecia en el gráfico 5.

**Gráfico 5:**



*Fuente:* Traducido de Niven, 2002

- a. La barrera de la visión-. Los empleadores no le dan el debido tiempo a sus trabajadores para que entiendan lo que se desea lograr con la visión y cómo llegar a ella. El empleado no la conoce ni sabe que se busca, está trabajando por necesidad económica y también profesional. En los procesos de inducción que el tiempo es corto, no se explica.
- b. La barrera de las personas-. En las empresas no hay un estándar para que los trabajadores reciban un bono adicional por cumplir con las estrategias, se debe realizar concursos internos para evaluar alternativas de estrategias que presenten los trabajadores, que pueden ser en forma individual o grupal, esto motivará y mejorará el clima laboral.

- c. La barrera de la alta dirección-. No se dan un tiempo para realizar un feedback a las distintas áreas y hacer los correctivos necesarios que les permitirá mejorar su procesos o las actividades que vienen desarrollando, esto también se verá reflejando en el reparto de las utilidades.
- d. La barrera de los recursos-. No existe una relación entre presupuesto y la estrategia, se hace en forma independiente cada una, en vez de estar integrado para optimizar los recursos.

#### 2.4. El Reto de la Ejecución

En vista de que las empresas no están bien cohesionadas el grupo de líderes, que cada uno da su punto de vista y no llegan a un acuerdo, sucede que no se ejecuta bien las estrategias.

A continuación, se explica que es ejecución, teniendo en cuenta la obra “Execution” de Larry Bossidy y Ram Charan (2002) en tres perspectivas.

- a. Ejecución es una disciplina-. Partimos de la premisa de los japoneses, en el cual la disciplina llevará al éxito de un emprendimiento, ellos son perseverantes y constantes, para lograrlo realizan una exhaustiva planificación que cuidan hasta el más mínimo detalle. Cumplen con los plazos que se han comprometido, por lo tanto, es vital tener disciplina a la orden de realizar los procesos para llevar al éxito a una organización.

- b. Ejecución es la labor principal del líder-. Los líderes son los encargados de ejecutar las estrategias, a la vez va preparando a los futuros líderes, involucrándolos en la toma de decisiones, ya que ellos están preparados, un factor importante es la experiencia y el know how.
- c. Ejecución es una cultura-. Las organizaciones deben preparar al personal para que entiendan sus colaboradores, que es parte de, no es ajeno a las funciones que realizan. Es la idiosincrasia que tiene cada empresa.

Como se dijo anteriormente, el cimiento es la planeación, si se realiza correctamente se podrá ejecutar eficientemente.

## 2.5. Bases Teóricas

### 2.5.1. Historia del Balanced Scorecard

Este modelo – o “Tablero Integral de Mando”– en español que fue ideado por Robert Kaplan y David Norton

A ellos, se les encargó desarrollar nuevos métodos de evaluación de desempeño. El motivo fue que “los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas”.

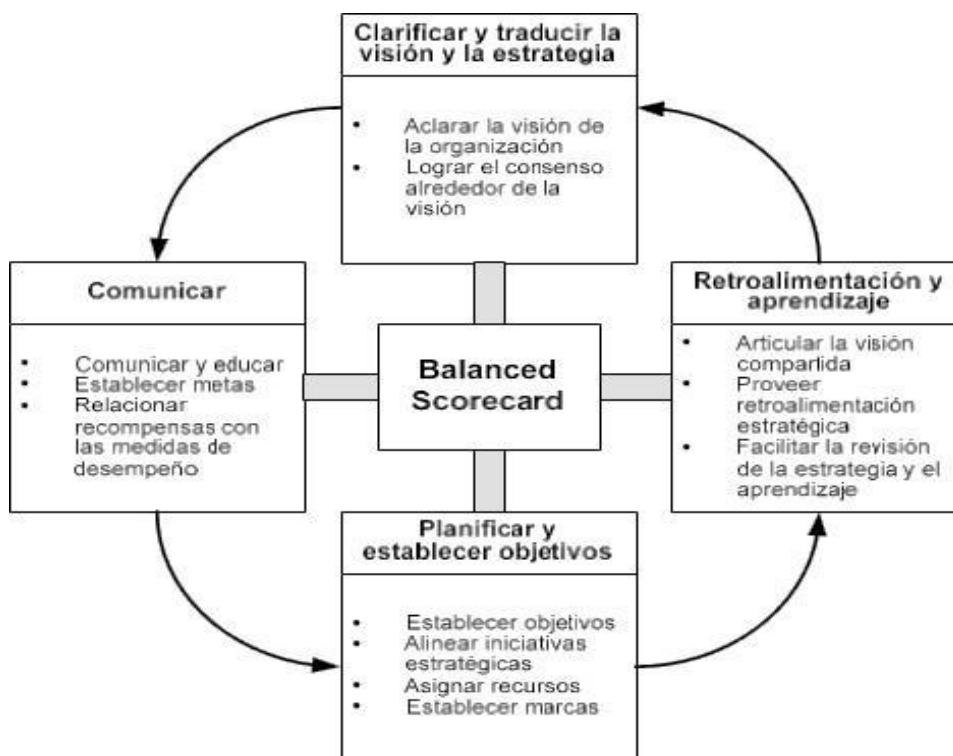
Asimismo, estaban seguros que dichas métricas económicas y financieras, afectaban la rentabilidad al igual que la de crear valor. El equipo ideó un modelo que abarcaba a todas las partes interesadas que requiere una cadena de valor.

Es así que le bautizaron con el título de Balanced Scorecard, que sirvió para escribir tres artículos, que fueron muy comentados por los empresarios y puesta en práctica que no solamente era para medir las métricas financieras, les permitió también contar con un mecanismo de difusión de estrategias.

#### 2.5.2. ¿Qué es el Balanced Scorecard? Conceptos Fundamentales

Kaplan (2000), lo definió “como un sistema de gestión integral basado en indicadores cuidadosamente seleccionados y derivados de la estrategia organizacional. Ese conjunto de indicadores representa una herramienta que los líderes utilizan para comunicar, tanto a sus empleados como a los grupos de interés externos” (p.12). Esto permitirá lograr alcanzar su misión, mediante los objetivos que se han propuesto. Tal como se aprecia en el gráfico 6.

Gráfico 6:



Fuente: Traducido de Kaplan, 2002

Esta herramienta ha permitido a las empresas a mejorar su planeamiento estratégico y la toma de decisiones.

### 2.5.3. Roles del Balanced Scorecard en una Organización

Su pensamiento referente a un sistema de gestión radica en:

- No se puede dirigir algo que no puede cuantificar
- No se puede cuantificar algo que no puede detallar

### Sistema de Medición

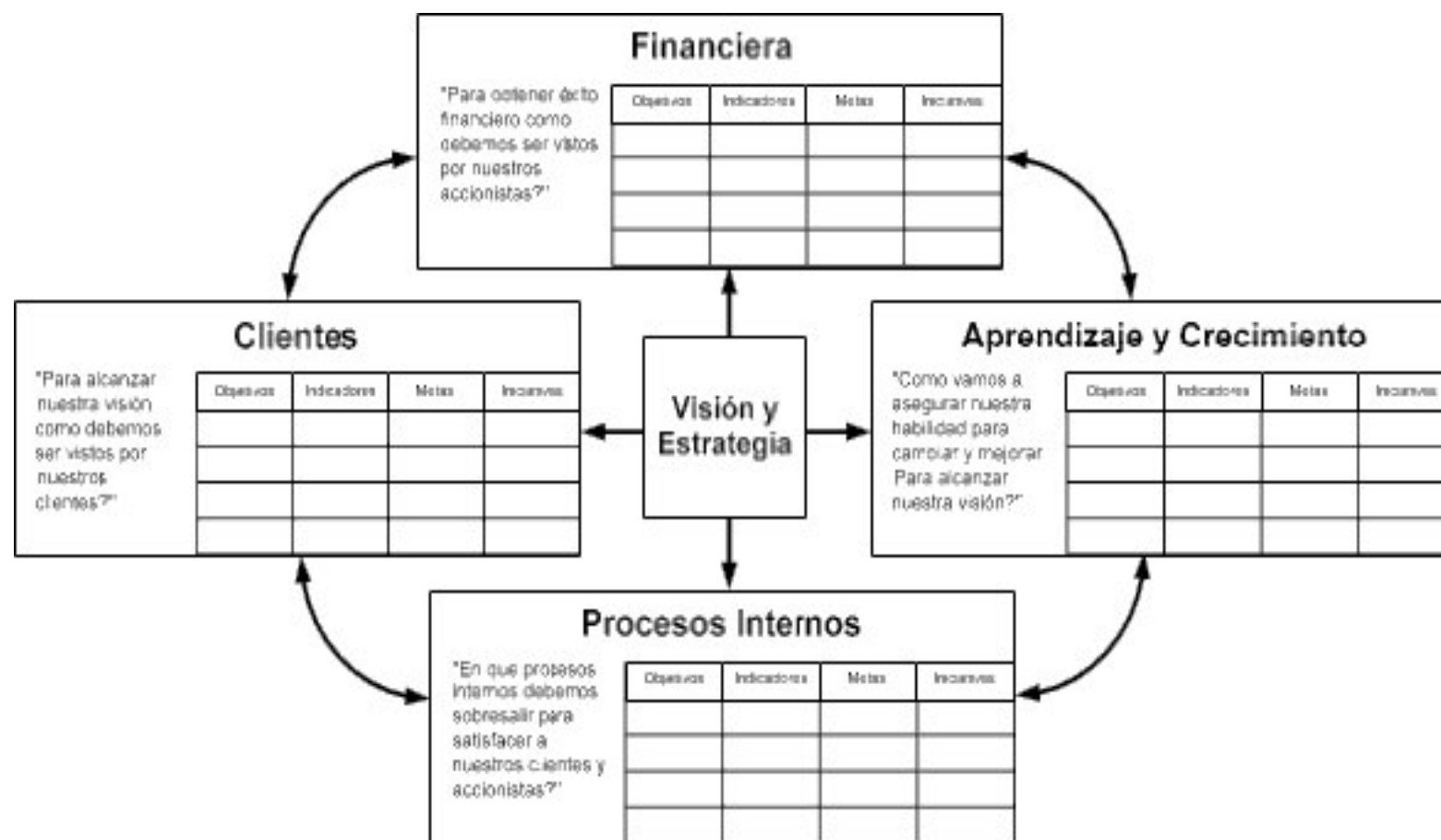
Niven (2002) los llamó “indicadores financieros como Lag Indicator, traducido al castellano como indicadores de atraso, los cuales son los resultados de las acciones tomadas en el pasado” (p.38). Adicionalmente hay que adicionarle las métricas económicas y financieras que se les llama “Lead Indicator traducido como indicadores de adelanto”. (Niven 2002, p.39).

Estos permitirán el equilibrio necesario para la estrategia respectiva, con lo que las empresas podrán medir correctamente.

Collins (1994), describió este dilema: “Muchos líderes tienen visiones personales que nunca son traducidas en visiones compartidas que puedan motivar e inspirar a la organización” (p.74).

Esto va a permitir a la organización plasmar su visión estratégica, en un nuevo formato donde estén las herramientas necesarias, ver gráfico N° 7.

Gráfico 7:



Fuente: Traducido de Kaplan, 1996

Las empresas se enfocan en las metas financieras que es muy abstracto, se debe usar los indicadores con sus respectivos parámetros, para cumplir con las estrategias.

Así, Porter, (1998) afirmó “que las metas, indicadores medibles y objetivos cuantificables son el factor clave para toda estrategia exitosa y funcional debido al hecho de que es muy difícil administrar adecuadamente algo que no está cuantificado de alguna forma” (p. 142).

La metodología mantiene la óptica financiera y como se ha manifestado anteriormente busca un equilibrio con estos 3 elementos:

1. Clientes
2. Procesos Internos
3. Aprendizaje y Crecimiento.

### **Sistema de Gestión Estratégica**

Lo que busca con esta metodología es equilibrar lo del pasado con el futuro las métricas, permitiendo eliminar las barreras que existía por qué no se consideraba en forma conjunta.



- a. Superando el obstáculo de la visión con un entendimiento de la estrategia.- Las estrategias se tienen que plasmar en los objetivos que se desean lograr en el tiempo, para lo cual los indicadores permitirán saber si se está en buen camino.

Se sabe que la visión, es lo que quiere ser la empresa en un tiempo determinado, las mismas que debe ser claras, entendibles y comprendidas tanto por los trabajadores como los consumidores finales.

- b. Generándolo en cascada, que significa

Kaplan, lo definió “significa llevarlo hacia abajo, por toda la estructura orgánica y dar la oportunidad a todos los empleados para demostrar cómo sus actividades del día a día contribuyen al logro de la visión de la empresa” (1996, p.76). Esto conlleva a que las distintas unidades del negocio, diseñarán sus propios scorecards iniciales, que permitirá unir las actividades que generan un plus a los objetivos trazados que posteriormente se integran a esta metodología.

Niven, señaló que en distintas organizaciones, han agregado a los trabajadores, para que ellos mismos generen sus scorecards, para

medir sus aportes que contribuyen a alcanzar el objetivo general. “Esto les da la oportunidad a los gerentes de identificar las áreas en las que las acciones de las personas contribuyen a los objetivos de la empresa y no sólo a los indicadores financieros de corto plazo” (2002, p. 81).

- c. Asignación estratégica supera la barrera de los recursos-. Esta metodología permite integrar los dos procesos, hay que ir más allá buscar nuevas iniciativas buscando las mejoras respectivas.

Los objetivos de largo plazo, se van alcanzando secuencialmente, teniendo en cuenta las métricas y los parámetros que deben contar para ir monitoreando si está en la dirección correcta.

- d. Creando el Balanced Scorecard Kpalan (2004) señaló que “significa llevarlo hacia abajo por toda la estructura orgánica y dar la oportunidad a todos los empleados a demostrar cómo sus actividades del día a día contribuyen al logro de la visión de la empresa” (p.56).

Nieven manifestó que “esto les da la oportunidad a los gerentes de identificar las áreas en las que las acciones de las personas contribuyen a los objetivos de la empresa y no sólo a los indicadores financieros de corto plazo” (2002, p.92).

- e. Asignación estratégica supera la barrera de los recursos-.

Kaplan (2000), indicó “Que lo departamentos ya no calcularán más sus presupuestos anuales tan sólo agregando un arbitrario 5% al presupuesto del año pasado, sino que los costos estimados se basarán en metas claramente articuladas y relacionadas con la estrategia de la organización” (p.43). Que permitirá evaluar en forma independiente los recursos humanos y financieros con proyecciones más reales.

- f. Aprendizaje estratégico supera la barrera de la alta dirección. – Nieven (2002), manifestó que “el Balanced Scorecard, al traducir la visión y estrategia en un conjunto coherente de medidas e indicadores en las cuatro perspectivas, inmediatamente ofrece a la administración más información relevante para ser considerada, no simples datos financieros históricos” (p.152). Esto permitirá tener una información más fidedigna, que permitirá tomar decisiones.

### **Herramienta de Comunicación**

Para lograrlo, lo primero que tiene que hacer la organización es que todos conozcan el léxico de la empresa, con lo que les permitirá mejor comunicación, que esto facilitará la metodología del Balanced Scorecard e interpretar los indicadores.

Es importante añadir que el conocimiento de los empleados y directivos es parte de, para lograr los objetivos trazados, que entiendan las herramientas y puedan diagnosticar en forma oportuna si hay una desviación.

#### 2.5.4. Beneficios esperados de la aplicación

Esto va a depender de cómo se use, si realmente saben utilizarlo correctamente, es igual cuando uno adquiere un producto, no lo aprovecha al 100%, hay dos factores fundamentales “control operativo y gestión estatégica”.

### **Nivel de la Organización – Control Operativo**

Es importante contestar las siguientes interrogantes:

- ¿Qué procedimiento se quiere evaluar?
- ¿Cuáles son los más críticos de cada procedimiento?
- ¿Cuáles son las óptimas prácticas?

La finalidad es que antes de realizar un tipo de medición, es importante haber planificado que es lo que se va a medir y como se va interpretar, para evitar una infinidad de métricas.

Esta metodología, permite a las organizaciones priorizar y clasificar el grupo de indicadores para cada circunstancia, buscando un equilibrio en el sistema de control.

Los beneficios son los siguientes.

- Obtener un solo reporte que se encuentre consolidado.
- Optimizar las métricas para una mejor toma de decisión.
- Incluir medidas de clientes y de innovación.
- Trabajar en forma conjunta.

### **Nivel de Organización – Gestión Estratégica**

En el nivel estratégico se debe realizar el siguiente procedimiento.

- ¿Qué es lo que buscamos ser? = Formulación del propósito.
- ¿Cómo lo hacemos? = Comunicación.
- ¿Cómo saber si se está en el camino correcto? = Control.
- ¿Se han tomado las mejores decisiones? =Eficacia y Eficiencia.

Los objetivos que sobresalen son:

- a. Articular un grupo de objetivos que se puedan medir
- b. Estandarizar un lenguaje para todos los niveles de la organización.
- c. Establecer una comunicación fluida.

Adicionalmente hay otros tipos de beneficios.

- Las empresas, definen su visión, con el control se va midiendo los objetivos de corto plazo.
- La globalización ha permitido mirar otros horizontes.
- Hay mejor diálogo interno, que permite mejor la productividad.
- Las finanzas son importantes, pero además hay que identificar lo intangible.
- Se asumen responsabilidades individuales.
- Las fortalezas y debilidades internas son identificables.

En conclusión, una implementación bien diseñada del Balanced Scorecard “resuelve las debilidades en control y dirección que crean los

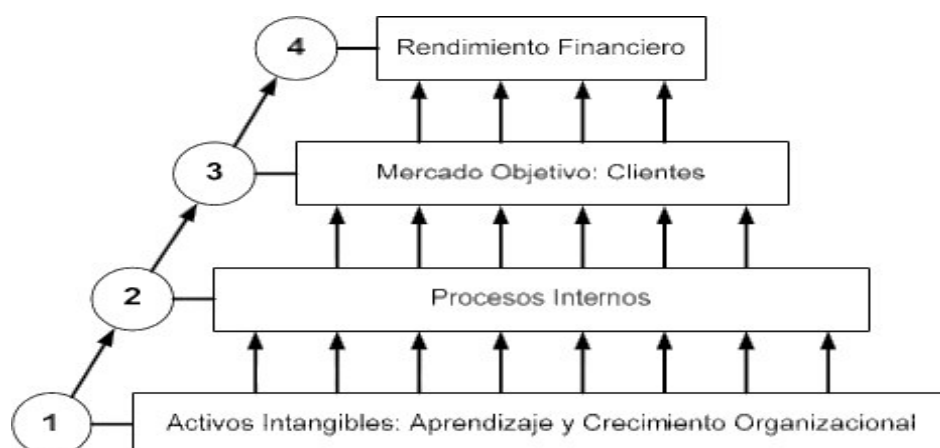
sistemas típicos de control financiero; equilibra los objetivos de largo y corto plazo; resalta la significancia de los activos intangibles para el logro de la visión organizacional” (Kaplan, 1999, p.97).

## 2.6. Marcos Conceptuales o Glosario

### 2.6.1. Estructura Global

Es la base para lograr los objetivos trazados, la cual es vital diseñarla correctamente, está constituido por 4 niveles, el primero incluye los intangibles son los que van a dar el valor a la organización, con los conocimientos, el segundo de los procesos dentro de la organización, el tercero los objetivos, mercados y clientes, y por último el rendimiento financiero.

**Gráfico 8:**



*Fuente:* Elaboración Propia. En base a las Bases de la lógica del Balanced Scorecard

**Perspectiva 1 – Aprendizaje y Crecimiento**

Es importante estar actualizado y aprender, buscar las últimas tendencias, mejorar los procesos, esto permitirá aumentar su productividad.

**Perspectiva 2 – Procesos Internos**

Buscan generar valor al cliente, optimizando los niveles de producción, tiempo, cumplir con las especificaciones requeridas entre otras.

**Perspectiva 3 – Clientes**

Teniendo como base la data histórica de los indicadores de los años anteriores, que les permitirá realizar una mejora, teniendo en cuenta los requerimientos del cliente.



## **Perspectiva 4 – Rendimiento Financiero**

Nieven (2002), señaló que este “actúa como la definición final del éxito de la organización. La estrategia, describe entonces, cómo la organización pretende crear crecimiento sostenido del valor generado para los accionistas de la empresa” (p.61). Kaplan (2004 ) añadió que “Los objetivos definidos en las cuatro perspectivas se combinan mediante relaciones de causa-efecto que atraviesan a toda la organización, tanto vertical como horizontalmente” (p.84) .

### **2.6.2. Perspectivas Estructurales**

Kaplan (2004) señaló que “toda organización que utiliza el Balanced Scorecard como la base para su gestión estratégica tiene dos tareas fundamentales: primero, debe construir el scorecard e ir mejorándolo continuamente y, en segunda instancia debe utilizarlo consistentemente” (p. 152).

Las mismas que permitirán hacer un mejor uso de la metodología, proporcionado un enlace simultáneo, para la toma de decisiones.

En la siguiente tabla, se detalla las perspectivas con los indicadores.

**Tabla 2:**

**Indicadores genéricos representativos de cada perspectiva del Balanced Scorecard**

| Perspectivas                     | Indicadores Genéricos  |
|----------------------------------|--|
| <b>Perspectiva</b>               | Retorno sobre la inversión, valor económico agregado.  |
| <b>Clientes</b>                  | Satisfacción de los clientes, retención, posición en el mercado.                                     |
| <b>Procesos internos</b>         | Calidad, tiempo de respuesta o de servicio, costos, velocidad de desarrollo de nuevos productos.     |
| <b>Aprendizaje y crecimiento</b> | Satisfacción de los empleados, rotación del personal, disponibilidad de los sistemas de información. |

Fuente: propia, en base a Quiroga, 2012

Hay que mencionar que las más comunes en perspectivas son estas cuatro, hay otras que ya están incluyendo porque se refiere a lo social y la medioambiental.

### **Perspectiva Financiera**

Kaplan (2004), señaló que “los objetivos financieros concentrarán las medidas y objetivos de todas las demás perspectivas del scorecard y cada

medida elegida deberá ser parte de una relación de causa-efecto, que culmina en una mejora en el desempeño financiero” (p.86).

Hay que indicar que sus objetivos, son diferentes en cada organización, va a depender del giro y el capital invertido. Hay tres etapas comunes “crecer, mantener y cosechar”. Cada una tendrá sus propios indicadores.

Los comercios en épocas de crecimientos, operan en ocasiones con pocos recursos, debido a que sus inversiones están en equipos, bienes de capital, entre otros, al igual los intangibles. Adicionalmente depende de las ventas que se vayan generando de sus bienes o servicios.

Nieven (2002), indicó que “los objetivos financieros, por lo tanto, deberían concentrarse en la medición del crecimiento en los ingresos, metas de ventas con grupos de consumidores específicos, mercados o zonas geográficas” (p.63).

A continuación, se ven tres temas que versa sobre esta perspectiva.

- Crecimiento de la mezcla de ingresos: Es buscar diversificar los productos, previamente se ha realizado un estudio de mercado, o ampliar la producción del bien hacia otras zonas de mercados que aún no ha ingresado.
- Disminución de costo y mejorar la productividad: Realizar un análisis de los costos directos e indirectos teniendo en cuenta la demanda de los bienes.
- Utilización de activos y estrategia de inversiones: Maximizando el beneficio a obtener, estar informado a la hora de realizar las inversiones.

A continuación se presenta las métricas.

**Tabla 3:**

**Indicadores genéricos de la perspectiva financiera**

| Perspectiva financiera | Tema Estratégico                     |   |  |
|------------------------|--------------------------------------|---|--|
|                        | Crecimiento de la mezcla de ingresos | Reducción de costo y mejora de la productividad   | Utilización de activos y estrategia de inversiones   |
| Etapas del negocio     | <b>Crece</b>                         | Crecimiento de ventas por segmento, % de ingresos por nuevos productos, servicios o clientes                      | Ingresos por empleado<br>Inversión (% de ventas), Investigación y desarrollo (% de ventas)   |
|                        | <b>Mantener</b>                      | % del mercado objetivo, ventas cruzadas, % de ingreso de nuevas aplicaciones, rentabilidad por producto o cliente | Costos versus la competencia, tasa de reducción de costos, gastos indirectos (% de ventas)<br>Ratios del capital de trabajo, retorno sobre el capital en categorías críticas, utilización de activos |
|                        | <b>Cosechar</b>                      | Rentabilidad por producto o cliente, % de clientes no rentables   | Costo unitario (por unidad fabricada, por cliente, por transacción)<br>Flujo de producción, capacidad, ciclo operativo y de caja   |

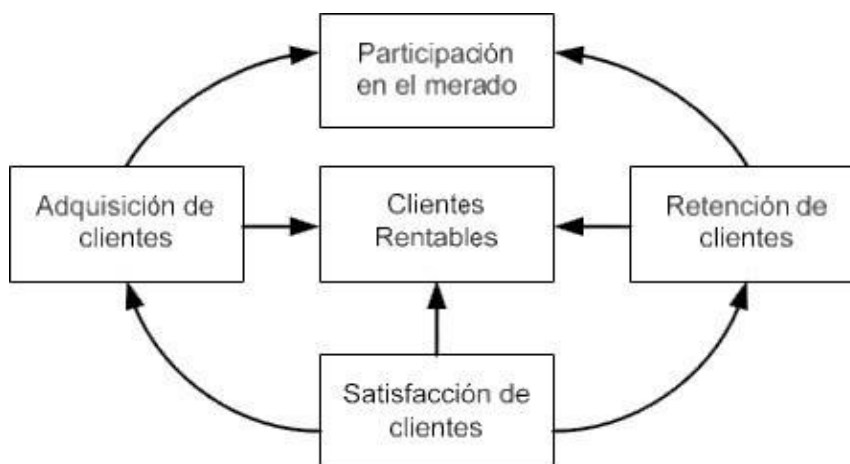
Fuente: Suarez (2009)

Kaplan (2004), propuso que “la perspectiva financiera representa el objetivo a largo plazo de toda empresa: obtener el máximo retorno sobre el capital invertido en el negocio. En función de indicadores y medidas tangibles que servirán como guías de acción para los empleado” (p.47).

### **Perspectiva de Clientes**

Kaplan (2004) manifestó que “proporciona los indicadores y medidas que permiten a las empresas alinear sus procesos internos con las necesidades externas e identificar las necesidades a las que van a dirigir sus proposiciones de valor” (p.83). Para lo cual hay que saber identificar a que nicho de mercado se desea penetrar y fidelizar.

Kaplan (2004) añadió que “se debe medir en base a cinco parámetros comunes y estos son: posición en el mercado; satisfacción de los clientes; tasa de adquisición de nuevos clientes; tasa de retención de los clientes y finalmente rentabilidad de los clientes” (p.84). Estas se pueden relacionarse en una secuencia de causa efecto. Tal como se aprecia en el gráfico 9.

**Gráfico 9:****Las claves de la perspectiva de clientes**

*Fuente:* Traducido de Kaplan, 2004

Las mismas que se relacionan como siguen:

- **Satisfacción de Clientes:** Es importante mantener los clientes e incrementarlos, para lo cual es importante cumplir con los requerimientos y en los tiempos establecidos.
- **Retención de Clientes:** Esto se va a lograr con la fidelización de los mismos y siempre dándole un valor agregado, que participen en los focus groups, de esta forma se van a sentir que son parte de la organización.
- **Adquisición de Clientes:** Un cliente busca referencias de sus amigos, para la adquisición de un producto, por eso es importante cuidar a todos los consumidores.

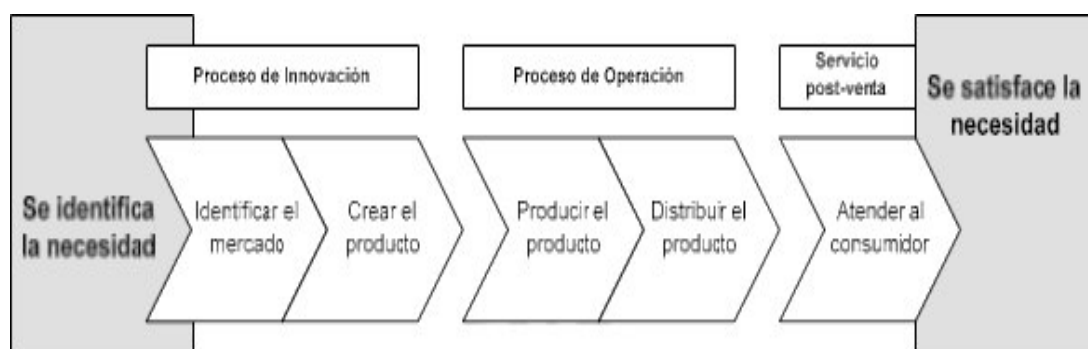
- Rentabilidad: Esta se ve reflejada en los clientes de la siguiente manera: “(a) Alta satisfacción de todos los clientes, (b) Altas tasas de retención de clientes existentes y (c) Éxito atrayendo clientes nuevos”.

Nieven (2002), señaló que “estas cinco medidas son genéricas, sin embargo, para obtener el máximo impacto deben ser ajustadas a las características de la organización y de los mercados objetivos de los se espera obtener ingresos” (p.61). Adicionalmente Kaplan (2004) señaló “que, las medidas de esta perspectiva se deben concentrar en aspectos de gran influencia en los resultados como los atributos de productos o servicios, relaciones con los clientes y la imagen o reputación de la organización en el mercado” (p.127).

### **Perspectiva de Procesos Internos**

En esta se debe definir los aspectos críticos con relación a la satisfacción del cliente.

Kaplan (2004) indicó que “en la mayoría de las organizaciones, los sistemas de medición de desempeño se concentran en la evaluación de los procesos existentes, los cuales, no necesariamente, corresponden a las necesidades reales y futuras de la empresa debido a la creciente competitividad” (p.142). Por eso es relevante siempre estar vigente y a la vanguardia de los requerimientos de los clientes.

**Gráfico 10:****Cadena de valor genérica**

*Fuente:* Traducido de Kaplan, 2004

Un factor clave es la innovación, siempre hay que darle un valor adicional al cliente, buscando una mejora al producto o servicio.

Niven (2002), propuso que en esta perspectiva se requiere “identificar los procesos más críticos para el logro de los objetivos de la organización. Relacionar estos procesos con sus consecuencias tanto para los clientes como para los resultados financieros” (p.104).



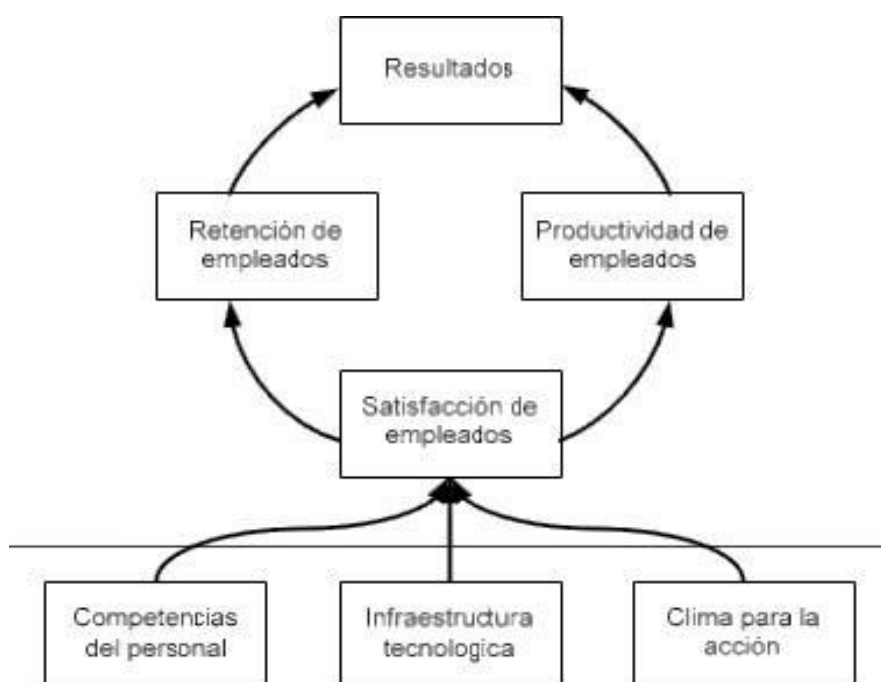
## Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Kaplan (2004), detalló que los objetivos de esta perspectiva de forman los cimientos de la infraestructura que posibilitará el cumplimiento de los objetivos de las otras” (p.97). En la cual hay dos capacidades referentes a los empleados y al procedimiento de la información, el otro es con relación a la motivación.

El gráfico 11, muestra las relaciones que existen para lograr los resultados propuestos.

**Gráfico 11:**

### Base para la perspectiva de innovación y crecimiento



*Fuente:* Traducido de Kaplan, 2004

Los componentes son los siguientes:

- Competencias de personal; es necesario que el empleado esté identificado con la organización, para que pueda cumplir con los trabajo encomendados, para lo cual debe contar con herramientas tecnológicas y un buen clima laboral.
- Satisfacción de Empleados: Es importante que los trabajadores tengan una remuneración acorde al mercado para cumplir con sus labores, evitando así la rotación del personal. Que esto genera costos adicionales a la empresa por el proceso de capacitación al nuevo personal.
- Retención de Empleados: Es necesario contar con un programa de hacer carrera en la organización, que les permita ascender de acuerdo a su profesionalismo.
- Productividad de Empleados: Esto se va a lograr con lo anteriormente descrito, tanto el empleador como el trabajador se beneficiarán.

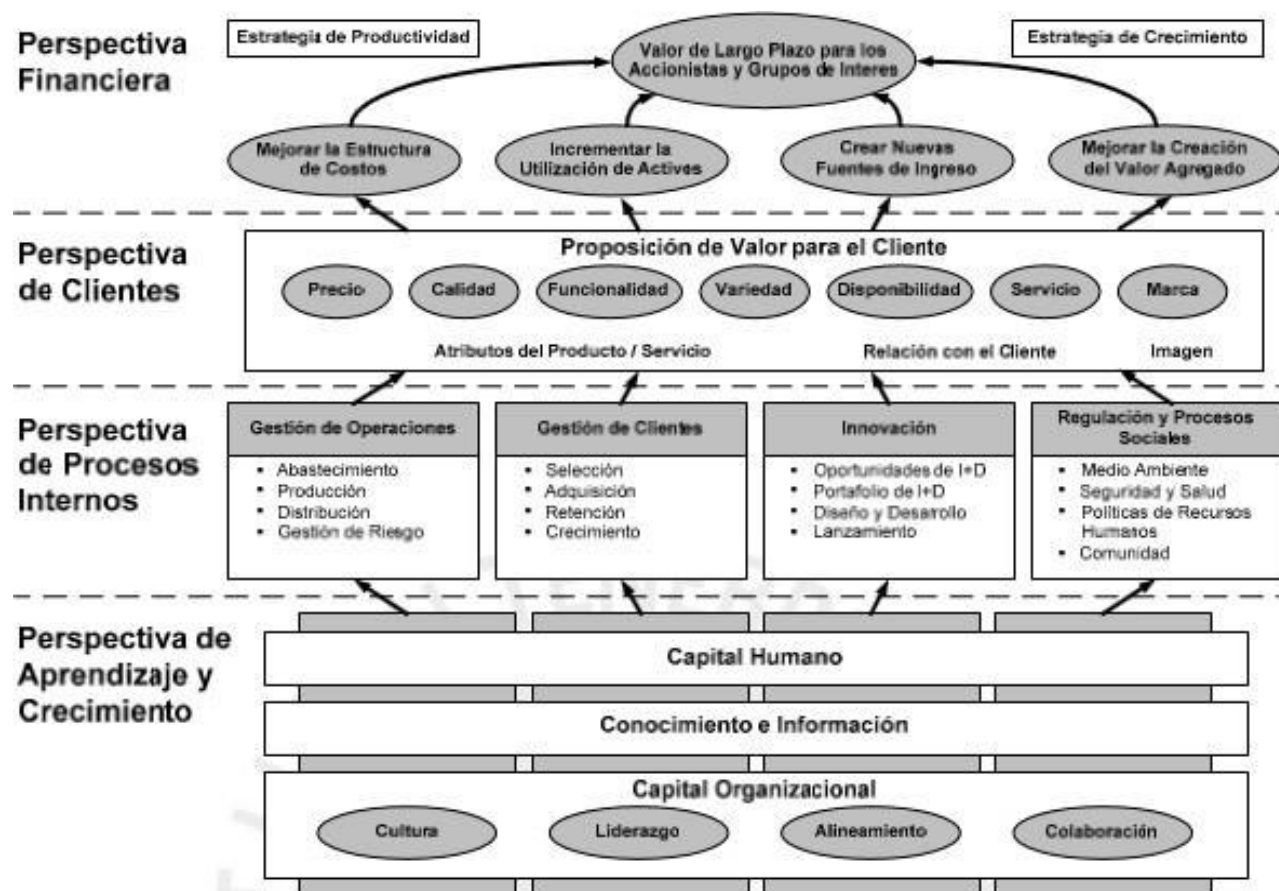
Kaplan (2004), señaló que “la habilidad de una organización para establecer y cumplir con objetivos en la perspectiva financiera, de clientes o procesos internos depende, de las capacidades de aprendizaje y crecimiento que proviene de tres fuentes: empleados, sistemas de información y el alineamiento organizacional” (p.94).

### 2.6.3. Integración del Sistema

En la gráfica 12, se ve en forma sintetizada una estructura genérica.

Gráfico 12:

## Estructura genérica de un mapa estratégico



Fuente: Traducido de Kaplan, 2004

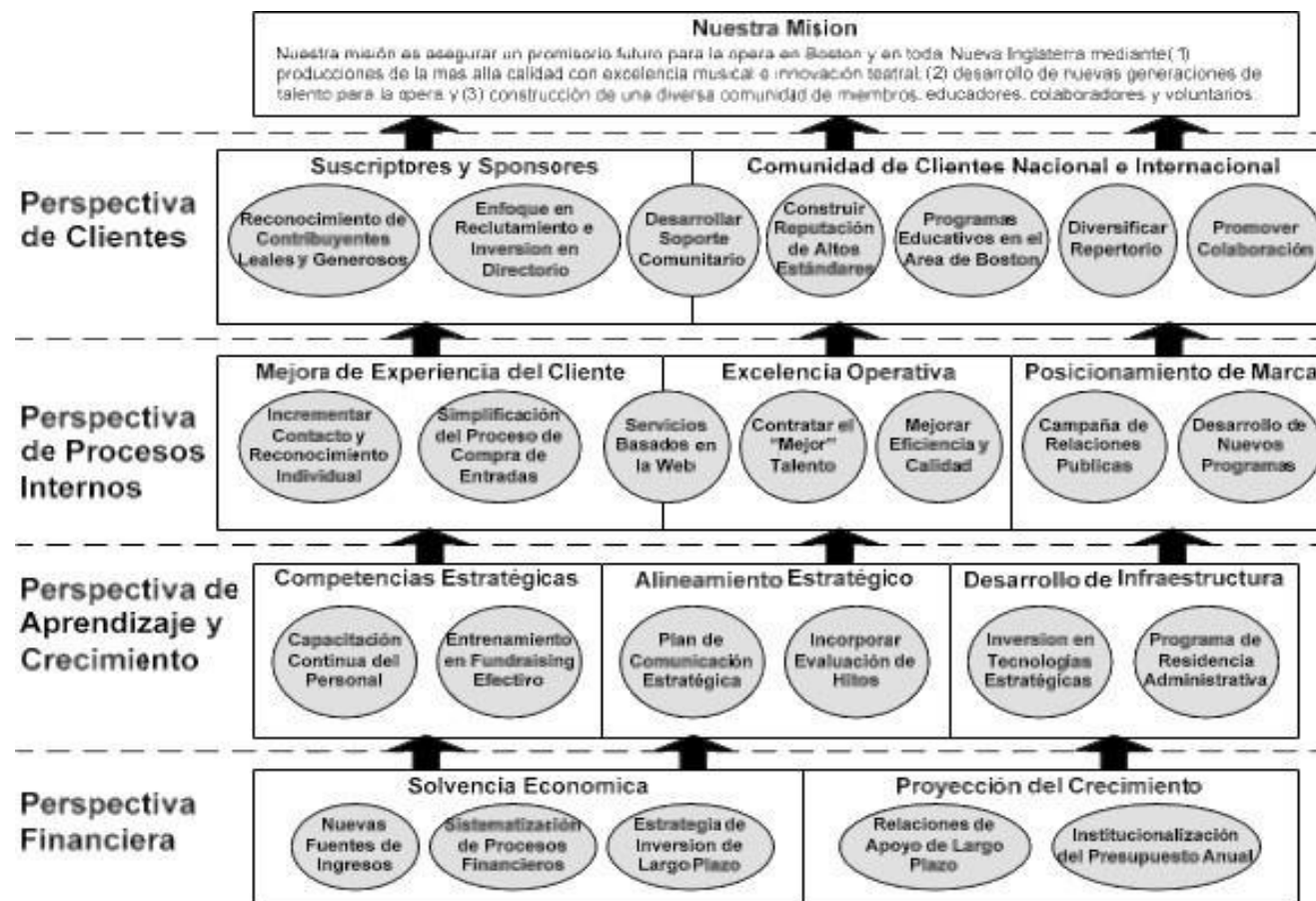
Este mapa es aplicable para cualquier tipo de organización, adaptándolo a las necesidades de las organizaciones y de su giro.

Lo que busca esta tesis, es demostrar la viabilidad de su uso, se presenta un ejemplo de una ONG, desarrollado por “la casa de Opera de Boston Massachusetts”

En la cual como es una ONG, no hay valor para los accionistas y la perspectiva financiera.

Gráfico 13:

### Mapa estratégico genérico para organización sin fines de lucro



Fuente: Traducido de Kaplan, 2004

#### 2.6.4. Estrategia de Implementación

A continuación, se detalla los pasos a seguir para la implementación respectiva.

- a. Recopilar información-. Se debe clasificar que tipo de información se requiere, que procesos, como ha estado los indicadores y cuáles han sido los inconvenientes para evitarlos en el futuro.
- b. Implementar los objetivos, de acuerdo a la visión-. La misma que debe ser entendida por todos, hacer grupos de trabajo, todos tienen que tener una comunicación fluida y un lenguaje común.
- c. Describir las particularidades de las perspectivas. Lo que permitirá trabajar de una forma más óptima, en las distintas áreas.
- d. Elaborar las relaciones de causa-efecto entre los objetivos-. Esto permitirá desarrollar como se enlazan unos con otros.
- e. Definir los indicadores. La alta dirección y el equipo que esté trabajando esta metodología deben identificar y describir cada indicador para cada uno de los procesos. Los mismos deben ser cuantificables y realistas.

- f. Fijar metas para los indicadores. Es importante poner parámetros para poder evaluar cómo va la evolución y hacerlos correctivos necesarios.
- g. Unir el sistema con los procesos de gestión. Es importante que todo este sincronizado para poder lograr los objetivos, eliminando los cuellos de botellas que se presenten.



### CAPÍTULO III

## 3. DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1. Tipo y Diseño de Investigación ECE3

El tipo de investigación se caracteriza por ser Experimental (implementa un sistema de indicadores de gestión), y se enmarca dentro de una investigación aplicada al estudio de caso.

Es Experimental el diseño, debido a que método a aplicar es manipulación cuantitativa. Además; cabe resaltar que en la investigación se realizará un modelo sistémico de indicadores.

### 3.2. Unidad de Análisis

Estudio de caso: Empresa LSF Service SAC.

### 3.3. Población y Muestra

## **Población**

Para el presente estudio, se considera la participación de 35 personas de la empresa de mensajería, aproximadamente, distribuidas en las áreas de operaciones, ventas, administración y finanzas. De igual forma, se requiere la participación de 5 personas adicionales, ajenas a la empresa, identificadas como clientes externos.

## **Muestra**

El tamaño de la muestra es toda la población de estudio. Entonces, el tamaño representativo de esta muestra será decidido por el propio investigador, en base a una proporción de los elementos que cumplen con determinadas condiciones en una población.

### **3.4. Métodos y Técnicas de Recolección de Datos**

Se enfatizan en cada fase de aplicación, técnicas y herramientas.

## **F1: Explorando el Negocio**

- Análisis de información.
- Entrevistas.
- Observación directa.
- Documentación de Negocio.

## **F2: Definiendo la filosofía de gestión**

- Análisis de información.
- Sesión de trabajo y taller.
- Lluvia de ideas.
- Mapa estratégico.
- Documentación de negocio.

## **F3: Determinación de los indicadores**

- Análisis de información.
- Entrevistas.
- Observación directa.
- Sesiones de trabajo, taller.
- Modelado de indicadores.
- Flujograma de proceso.
- Matriz de indicadores.

## **F4: Validación de la evaluación**

- Análisis de información.
- Tablero de control competitivo.
- Documentación de negocio.

### 3.5. Análisis e Interpretación de la Información

En este capítulo se procede a analizar y seleccionar datos para convertirlos en información. A partir de la descripción del modelo de sistema de indicadores, sus componentes y controles; se interpretará los resultados que ayudaran a mejorar la rentabilidad de la empresa y la satisfacción del cliente.

### 3.6. Hipótesis

Si se logra implementar el sistema de indicadores de gestión empresarial, basados en el Balanced Scorecard y sacar el máximo provecho a la información que proporciona el cuadro de mando integral (CMI); entonces, se optimizará el uso de sus recursos, mejorando la rentabilidad del negocio y la satisfacción de los clientes.

## CAPÍTULO IV

### 4. DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA EMPRESA

#### 4.1. Descripción de la Empresa

LSF Soluciones Integrales en Mensajería y Consejería Externa, es una empresa con 15 años de experiencia en Mensajería, con un equipo de trabajo profesional y con una amplia experiencia en este rubro.

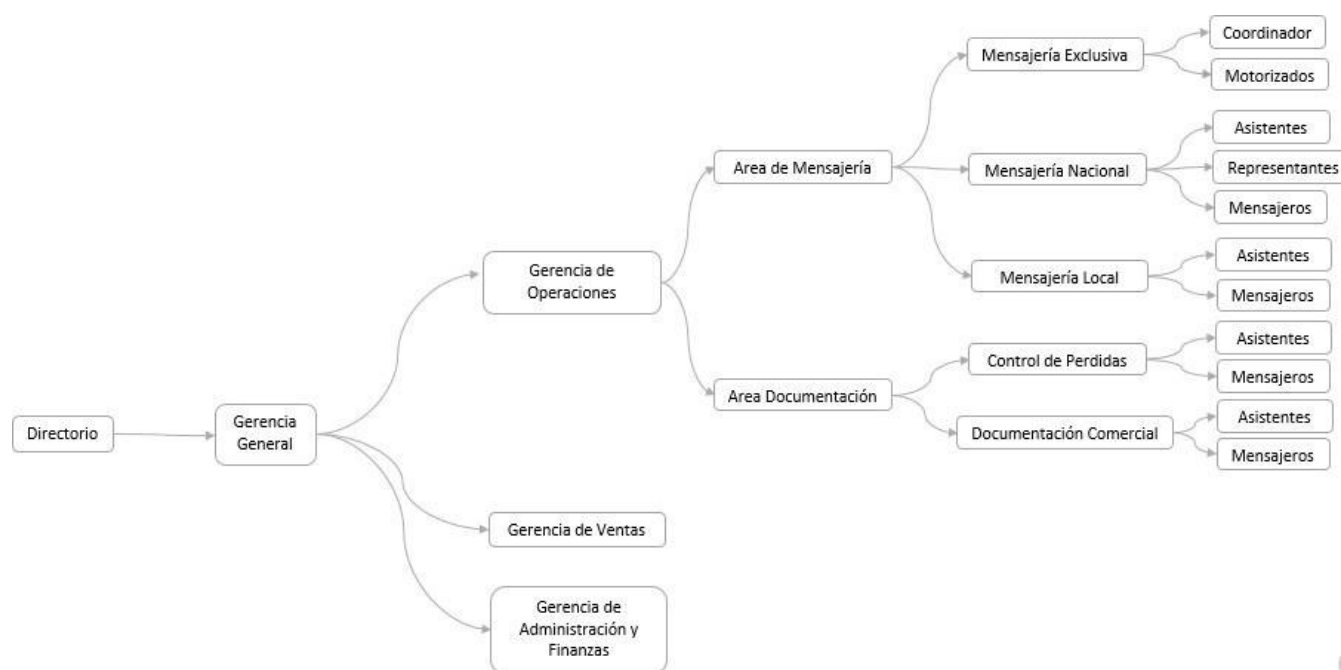
LSF pone a disposición todos los elementos necesarios para la entrega de sus documentos, de su correspondencia personal y de gran importancia, como documentos con formato Carta, Resolución, etc., para la satisfacción plena de sus clientes.

4.1.1. Antecedentes: la empresa LSF Services S.A.C., en adelante LSF, con más de 15 años en el mercado sin mejorar su rentabilidad; no incorporó estrategia alguna de crecimiento real pues siempre tuvo una respuesta defensiva ante la competencia; finalmente, no cuenta con un sistema de indicadores que le permita evaluar su desempeño en el mercado local. A partir de lo descrito, se puede deducir que existe una debilidad en la organización.

#### 4.1.2. Estructura Organizacional

Gráfico 14:

**Organigrama de la empresa  
LSF S.A.C.**



Fuente: Elaboración Propia. Organigrama 2013

## Stakeholders

Los stakeholders de una empresa en general pueden distinguirse en dos tipos; los internos y los externos. El primer grupo “internos”, frecuentemente lo conforman los accionistas, los gerentes, los trabajadores de planta y otro personal vinculado a la organización. Por otro lado, en el grupo “externos” podemos nombrar a los clientes, proveedores y otras instituciones públicas y/o privadas que trabajen con la empresa.

De este modo, se puede ver en el siguiente cuadro los stakeholders que forman parte de la empresa LSF S.A.C.

**Cuadro 1**

| INTERNOS                                 | EXTERNOS           |
|--|--------------------|
| <b>Directorio</b>                        | Gobierno           |
| <b>Gerencia General</b>                  | Sistema financiero |
| <b>Area de Administración y Finanzas</b> | Proveedores        |
| <b>Gerencia de Ventas</b>                | Competencia        |
| <b>Gerencia de operaciones</b>           | Clientes           |
| <b>Asistentes</b>                        | Consultores        |
| <b>Mensajeros</b>                        | Otros              |
| <b>Representantes</b>                    |                    |
| <b>Coordinadores</b>                     |                    |
| <b>Motorizados</b>                       |                    |

*Fuente:* Elaboración Propia. En base a información de la empresa LSF S.A.C. 2013

#### 4.1.3. Misión y Visión

##### **Misión**

“Brindar la operatividad del Servicio de Mensajería Integral en función a las necesidades de nuestros clientes, a través de un servicio de calidad personalizada”

##### **Visión**

“Ser líderes en la participación en el mercado local de mensajería integral para Grandes Empresas”

#### 4.1.4. Descripción de sus Actividades

La siguiente información acerca de la descripción de actividades fue obtenida de la misma empresa; además, está disponible en su página web, tal cual se mencionará a continuación.

##### **Courier Local – Nacional**



a. Distribución de Correspondencia Local y Nacional.- Este servicio consiste en recepcionar en el local del CLIENTE (mesa de partes) los documentos a repartir, los cuales serán registrados (Vía Órdenes de Trabajo numeradas de LSDF). Dichos documentos serán entregados a los diferentes puntos de la ciudad generados por las distintas áreas del CLIENTE. La devolución de los cargos del mismo será una vez finalizada la entrega, en perfecto estado de conservación. Este servicio incluye lo siguiente:

- Recepción de la Documentación
- Elaboración de O/T
- Distribución de la correspondencia
- Devolución de Cargo
- Elaboración del Reporte Mensual
- Facturación Mensual

b. Gestión de pagos y Cobranzas.- Este servicio está orientado a brindar este servicio para realizar trámites de cobranzas de cheques, letras, pases en entidades bancarias, financieras o tiendas comerciales. Así mismo, estamos preparados para realizar trámites administrativos con los ministerios, entidades fiscalizadoras (Sunat, Indecopi, Sunarp, Essalud) así como pagos tasas, impuestos de derechos registrales.

c. Se ofrece:

- Recojo y entrega a domicilio
- Gestión de Pagos y Cobranzas
- Ejecutivo de Cuenta para una atención personalizada
- Horarios de atención flexible
- Tarifas altamente competitivas
- Retornos de cargos adjuntos y guías de remisión debidamente firmados y/o sellados
- Confirmaciones de entrega en línea
- Visualización de los cargos de entrega a través de la página WEB
- Reporte de entrega diarios, semanales o mensuales

### **Mensajeros Exclusivos**

- a. Modalidad: Tercerización.- Este servicio consiste en la provisión de trabajadores (MENSAJEROS EN CARRO/MOTO) de nuestra entidad, LSF, que interactúa como EMPLEADOR directamente responsable para que brinden servicios a cargo de la dirección o prestación de un tercero (el CLIENTE)
- Los mensajeros exclusivos se encargarán de recepcionar en las oficinas determinadas por el CLIENTE la documentación, la cual se deberá entregar el envío a los diferentes puntos de la ciudad y

devolver los cargos de los envíos generados por el área que cuenta con la exclusividad de estos mensajeros.

- La mensajería exclusiva recogerá la Documentación en los horarios establecidos en cada área del CLIENTE y devolverá los cargos debidamente firmados y sellados por el destinatario una vez terminado el servicio y recibirá una documentación para su distribución. Los cargos los devolverá a más tardar a las 9:00 a.m. del día siguiente de recibida la correspondencia, en perfecto estado de conservación.

b. Se ofrece:

- Administración de los trabajadores, elaboración de contratos con supervisión.
- Confección de planillas de contraprestaciones, según los requerimientos de los clientes.
- LSF se hace cargo del proceso integral, reclutamiento, selección, e incorporación del personal, teniendo en cuenta la legislación laboral.

- LSF entregará una hoja de control de asistencia, donde deberán firmar a la hora de ingreso y a la hora de salida de cada uno de los motorizados destacados.
- En caso de inasistencia y/o vacaciones de alguno de los mensajeros exclusivos, LSF informará oportunamente (el día anterior) el nombre de la persona que lo reemplazará vía mail.

### **Administración de Correspondencia**

- a. Servicio de Administración de Correspondencia.- Se refiere a la recepción de la información vía sistemas informáticos, impresión masiva del 100 % de los documentos recibidos, ensobrado del 100 % de los documentos impresos, distribución (notificación al destinatario) y descargo en sistemas informáticos de la correspondencia externa remitida a los clientes. Además incluirá la devolución de los cargos de los documentos entregados y no entregados adjuntando los reportes correspondientes. Todas estas actividades operativas se realizarán en LSF S.R.L. manteniendo una permanente comunicación.
- b. Actividades del servicio de ADC

- **Recepción de Información.-** La recepción de información de los documentos a imprimir, distribuir y descargar por el CONTRATISTA, será mediante el acceso al sistema de Control de Correspondencia del Cliente, el cual será invocado por LSF Servicios Generales SAC desde internet, con los niveles de seguridad que brinda los certificados digitales. Los detalles de la misma serán proporcionados por el CLIENTE a LSF Servicios Generales SAC que se adjudique el servicio.
- **Impresión de Documentos.-** Esta actividad consiste en la impresión de los documentos que el CLIENTE enviará a LSF para su trámite. La impresión se realizará en original y copia, siendo esta última el cargo para la confirmación de la entrega del documento al destinatario.

MATERIALES DE TRABAJO CON LOGOTIPO DEL CLIENTE, el cliente deberá asumir y proveerse de los materiales básicos para la impresión de los documentos tales como:

- Hojas membretadas con logo del CLIENTE
- Sobres con Ventanas Membretadas con LOGO del CLIENTE
- Sobres A4 con membrete del CLIENTE

El CLIENTE proporcionará las características del diseño (archivos digitales y arte final) de los formatos para que LSF SRI pueda realizar el servicio.

- Rechazo.- LSF deberá realizar el rechazo de los documentos vía sistema en los siguientes casos:
  - Cuando la dirección a notificar esté incompleta
  - Cuando el formato de los documentos no cumple con lo indicado
  - Cuando la fecha de emisión del documento sea menor a la fecha del día de la aprobación del documento o consigue fecha menor a un día de la fecha de impresión
- Distribución o Notificación.- Consiste en el reparto de los documentos a los destinatarios. Cada documento debe ser ensobrado y se deberá considerar que los datos del destinatario coincidan con la ventana del sobre. Asimismo se deberá engrapar el cargo al respectivo sobre. La dirección para la notificación de los documentos deberá ser solamente la indicada en el recuadro superior de todos los documentos.

- Descargos.- La totalidad de los datos consignados en los cargos de los documentos distribuidos deberán ser registrados (ingresados) en el sistema informático o en su defecto se elaborarán reportes con el descargo de las cartas efectivamente entregadas.
- Devolución de cargos de documentos notificados.- Los cargos de los documentos Efectivamente Notificados y Descargados en Sistema serán enviados por LSF SRL a la Sede que el CLIENTE indique. Esta devolución será efectuada en forma diaria dentro de los plazos que se establezcan.
- Devolución de documentos no distribuidos.- LSF SRL deberá devolver al CLIENTE los documentos que no hayan sido distribuidos, junto con el respectivo cargo y sobre. Para tener validez la devolución del documento no distribuido.

#### 4.2. Enfoque Estratégico

En este Capítulo se realizará un análisis de los factores que están involucrados en el enfoque estratégico tanto interno como externo. Se verá las fortalezas y debilidades que rodean al negocio y, también, conoceremos más a detalle el comportamiento y organización de los Stakeholders, el mercado y la competencia.

#### 4.2.1. Definición del Negocio por la Empresa

LSF – Soluciones Integrales en Mensajería Externa.- Es una empresa con 15 años de experiencia, con una cartera de GRANDES CLIENTES que respaldan la calidad de nuestros servicios.

Cuenta con sistemas, bases de datos, rutas y recurso humano altamente experimentado, los mismos que nos permiten asegurar a nuestros clientes la llegada en el tiempo acordado de su envío a través de un servicio personalizado.

Para la empresa, el buen servicio es la prioridad. Hay preocupación por los clientes, se les atiende, se resuelven sus problemas con actitudes positivas, los valores son parte del trajín diario.



#### 4.2.2. Análisis del Mercado y la Competencia

##### **Descripción de la Industria**

En la actualidad el mercado nacional e internacional es muy dinámico. Las empresas que compiten en las diferentes industrias invierten grandes sumas de dinero con el propósito de brindar un producto y/o servicio que cumpla los requisitos del cliente, tales como requisitos legales y requisitos que la organización esté dispuesta a brindar para crear una ventaja competitiva y es aquí donde la empresa plantea una estrategia competitiva ya sea implícita o explícita.

Pero en ocasiones las empresas tienen fallas en alguna de sus áreas que no necesariamente agregan valor al producto, ya que no cuentan con lo necesario para trabajar correctamente; sin embargo, existen empresas que sí pueden hacer rentables esas áreas (outsourcing).

En el ámbito nacional, en general, se ha desarrollado el mercado de la mensajería, ya que las condiciones geográficas propias de Perú, como las vías de acceso a los diferentes departamentos, provincias, distritos etc., hace que las empresas deleguen la labor de entrega de documentación a

otras prestadoras de este servicio, pues prefieren concentrarse totalmente en el giro de su negocio.

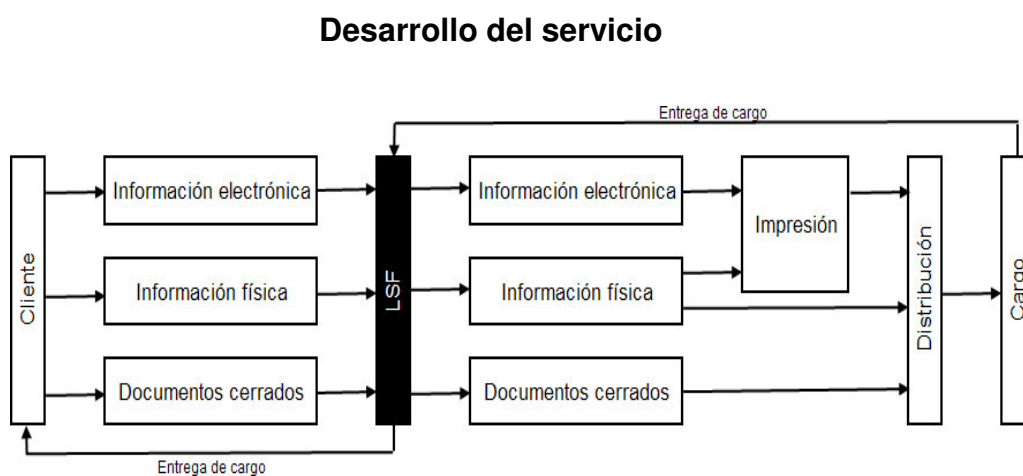
Hoy en día ya existe un mercado local desarrollado en los siguientes sectores, principalmente, que impulsa el crecimiento de la demanda en el servicio de mensajería.

- Sector Primario.- Grandes inversiones para la explotación de la minería, de hidrocarburos, de la Industria Agropecuaria, de la pesca entre otros.
- Sector Secundario.- El abastecimiento de agua potable, de energía eléctrica, de internet, entre otros, siguen en alto crecimiento dentro del territorio nacional, como también la industria manufacturera.
- Sector Terciario, cuaternario y quinario- Estos sectores han experimentado un crecimiento considerable de los bienes intangibles que se producen y también las necesidades de la misma como lo son el comercio, el turismo, la salud, la educación, la información, la cultura, el entrenamiento, entre otros.

## Posición Competitiva

Consorcio LSF Servicios Generales opta por desarrollar su servicio de manera que este optimice y agilice las labores encomendadas por el cliente, en tal sentido, establece el desarrollo de sus actividades desde la recepción de la información (física y/o electrónica) hasta la entrega final del documento como lo podemos visualizar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 15:**



*Fuente: ElaFuente:* Elaboración propia. Desarrollo del servicio

Estas actividades desempeñadas por LSF son con finalidad de darle un mayor dinamismo a la necesidad del cliente, debido a que puede brindarle un servicio más personalizado a cada uno de acuerdo a lo que

este requiera. De tal manera que LSF pueda desarrollar más servicios en el campo de la mensajería la cual permite tener más clientes.

El hecho de operar una variedad de servicios en el campo de la mensajería, permite una flexibilidad de los mismos que brinda LSF, por la cual puede manejar sus costos sin reducciones considerables en la parte operativa y administrativa. El portafolio de la empresa está en relación al tipo de servicio que el cliente desee, lo que permite controlar sus procesos y optimizar las actividades para tener un mayor margen de ingreso y/o brindarle al cliente un servicio de calidad a un precio de mercado.

#### 4.2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En el análisis competitivo se seguirá el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Entonces, se relacionará a LSF con su amplio entorno relevante, para poder analizar su posición competitiva en cuanto a la mensajería, es aquí que se analizarán los orígenes de la presión de los competidores, evidenciando las fuerzas y debilidades de la empresa y las unidades donde las inclinaciones cobrarán mayor relevancia en oportunidades y amenazas.

#### **Amenaza de nuevos competidores potenciales**

- a. Economía de escala en el servicio.- En el sector de la mensajería, hay organizaciones que brindan servicio a más de un cliente por una misma ruta, esta ventaja genera una barrera de entrada a la competencia, ya que, los costos de estas organizaciones son más bajos, lo cual es atractivo.
- b. Diferenciación de servicio.- Es poco atractivo establecer una estrategia de diferenciación, debido a que el servicio en el sector de la mensajería es muy similar; se debe buscar una certificación de calidad (ISO 9001:2015) y, además, que el cliente tome en cuenta dicha certificación.
- c. Identificación de marca.- En el sector de la mensajería existen varias organizaciones que brindan el mismo servicio, pero el cliente se guía mucho de la reputación que la organización tiene, también, de los años de experiencia de la misma; por lo tanto, se considera este aspecto atractivo al sector.
- d. Acceso a canales de distribución.- Se deben buscar distintas estrategias, debido a los competidores que hay en el mercado.

### **Rivalidad entre competidores**

- a. Número de competidores con recursos y capacidades similares.- Si bien no son muchos los competidores con estas características, son importantes. Cuando existen relativamente pocos competidores, si tienen un tamaño y recursos más o menos similares, hay que conocer su capital y como es su estructura de costos.
- b. Lento crecimiento del sector de la mensajería.- Esto hace que si la competencia desea expandirse, lo vea como una nueva experiencia para posicionarse en el mercado, por la cual hace poco atractivo al sector mensajero.
- c. Competidores diversos.- Para los competidores con diferentes estrategias es difícil interpretar, de manera correcta, las intenciones de los otros y aceptar un conjunto de reglas de juego del sector; por lo cual el negocio de la mensajería sea hace poco atractivo, ya que en estas reglas de juego puede darse la disminución de los costos del servicio y así hacerlo menos rentable.

### **Amenaza de servicios sustitutos**

- a. Disponibilidad de servicios sustitutos cercanos. Actualmente hay sustitutos y se encuentran en el mercado, no se consideran una amenaza.

### **Poder de negociación de clientes**

- a. Importancia de los clientes.- Al considerar que se cuenta con clientes importantes como son: Luz del Sur, Sedapal, Edelnor, entre otros; y estos tienen grandes volúmenes de documentos por distribuir por importantes sumas de dinero, cuentan con un alto poder de negociación, ya que pueden conseguir mejores precios u otros beneficios del mercado, la cual hace atractivo al sector.
- b. Amenaza de los clientes de integrarse hacia adelante.- Existen altas posibilidades de que ello pueda ocurrir, ya que las organizaciones podrían poner su propia red de distribución de documentos; no obstante, lo que ocurre actualmente en el sector es lo inverso, las organizaciones dejan esta parte del servicio a entidades especializadas para poder centrarse netamente en el giro de su negocio, por la cual hace atractiva este sector.

- c. Importancia a la calidad o al servicio dado al cliente. El mercado está dominado por el precio y no por un buen servicio, esto lo hace poco atractivo.

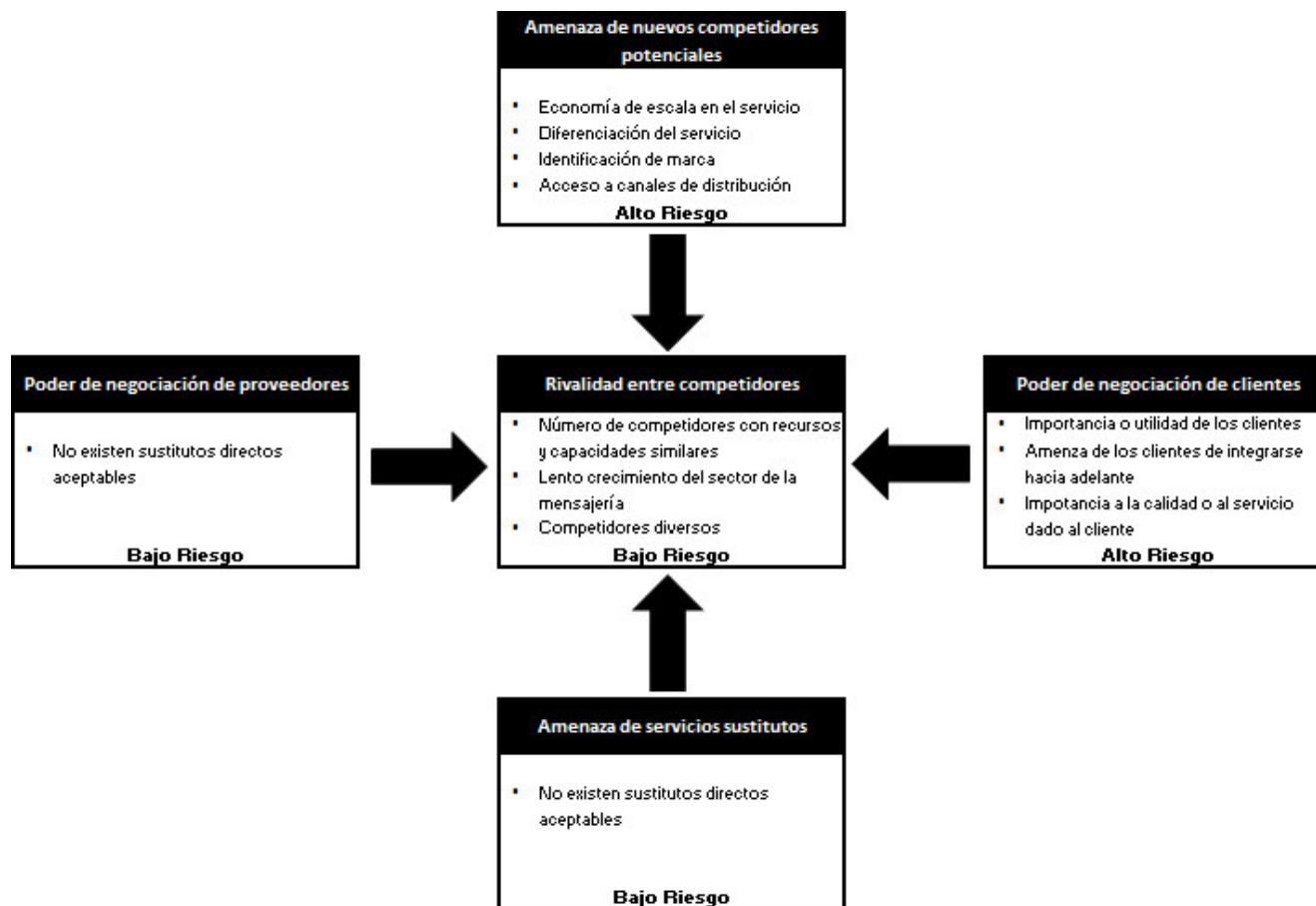
### **Poder de negociación de proveedores**

- a. Acceso a materiales para el desarrollo del servicio.- Para el sector de la mensajería hay poca influencia de los proveedores en cuanto a la realización del servicio y se considera que es un causa neutral.



Gráfico 16:

## Resumen del análisis competitivo



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4. Planeamiento Estratégico

El análisis estratégico del Diseño del Sistema de Indicadores de Gestión para Soluciones Integrales de Mensajería y Consejería Externa, está en relación a la posición competitiva que asume la organización. Por lo cual LSF desarrolla su estrategia mediante herramientas y técnicas administrativas entre las que resaltan el conocimiento, las habilidades y las aptitudes de los encargados de la toma de decisiones. Con la “Teoría de Liderazgo Nivel 5” de Jim Collins (Libro: Empresas que sobresalen) y Los Modelos Organizacionales de Mintzberg se hará un acercamiento, en base a 3 niveles propuestos, para reconocer el nivel administrativo en que se encuentra LSF.

##### **Primer Nivel (No tiene clara su posición competitiva)**

No realiza planeamiento estratégico, no identifica ni toma acciones preventivas de los riesgos que están sujetos a sus actividades producto de los cambios en el entorno donde se desarrolla; no identifica ni aprovecha las oportunidades de que el mercado externo desarrolla.

**Segundo Nivel (Tiene una posición competitiva definida incierta)**

La organización identifica las oportunidades y amenazas tanto internas como externas del entorno donde su organización se desarrolla; plantea diversas estrategias no alineadas a su visión, las cuales generan, en algunas oportunidades, costos fijos extras por cada toma de decisión y/o estrategia planteada, la cual aumenta el tiempo de retorno del capital invertido afectando la liquidez de dinero para hacer frente a otras oportunidades del mercado, dejando inconclusas, en ocasiones, algunas estrategias planteadas por falta de liquidez.

**Tercer nivel (Tiene una posición competitiva definida y aplica técnicas modernas de Planeamiento)**

La organización tiene una visión definida, la cual alinea todos sus objetivos estratégicos al logro de sus objetivos a largo plazo. Todos sus niveles jerárquicos funcionales tienen objetivos definidos, tanto operacionales como específicos, que se alinean al cumplimiento de la visión.

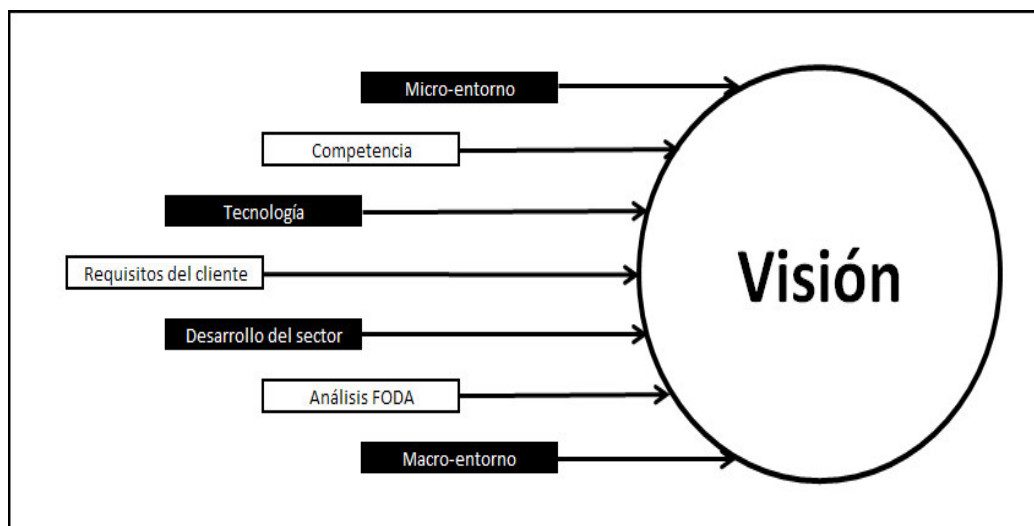
Después de plantear los tres niveles de desarrollo administrativo en que se encuentran las organizaciones, se puede ver con claridad que el

tercer nivel “Posición competitiva definida y técnicas modernas de planeamiento” es el más adecuado para diseñar 2el Sistema de Indicadores de Gestión”” basados en el “Balanced Scorecard”.

### Soluciones Integrales de Mensajería y Consejería Externa LSF

Si bien es cierto que, tiene una visión definida la cual es: “Ser líderes en la participación en el mercado local de mensajería integral para Grandes Empresas”, está no se encuentra comunicada en todos los niveles jerárquicos de la organización; no obstante, el directorio y las personas que tienen una gran influencia en la toma de decisiones de la organización sí tienen el panorama claro del desarrollo del negocio.

Se Considera que la visión es limitada y no está acorde a las necesidades que hoy en día solicita el mercado (interno y externo) en tal sentido, se considera los aportes de los miembros de LSF y definimos una nueva visión considerando los factores que afectan y benefician a la organización como se aprecia en la imagen:

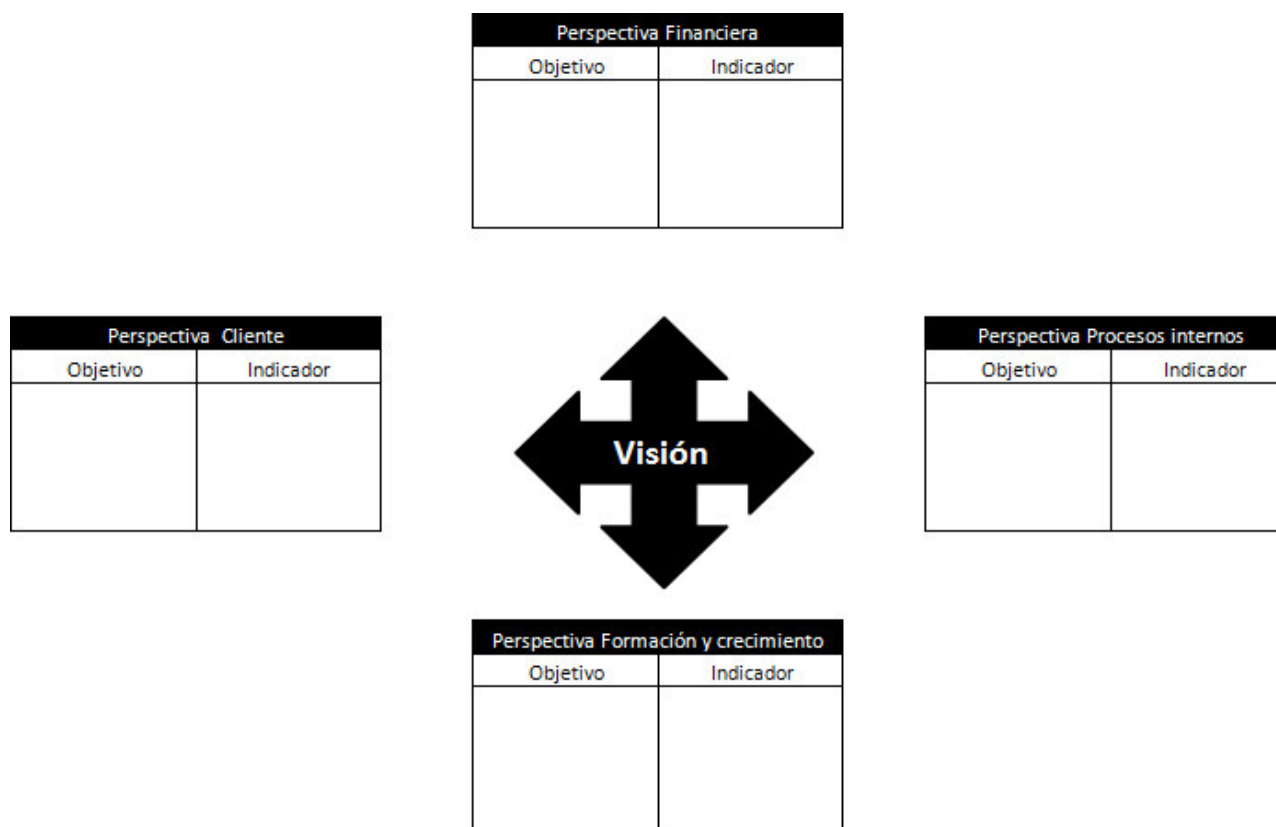
**Gráfico 17:****Factores que intervienen en la visión**

*Fuente: Elaboración propia.*

Esta visión será desarrollada para el Diseño del “Sistema de Indicadores de Gestión basado en el Balanced Scorecard”, siguiendo el modelo que se muestra a continuación:

Gráfico 18:

## Estructura lógica implementación

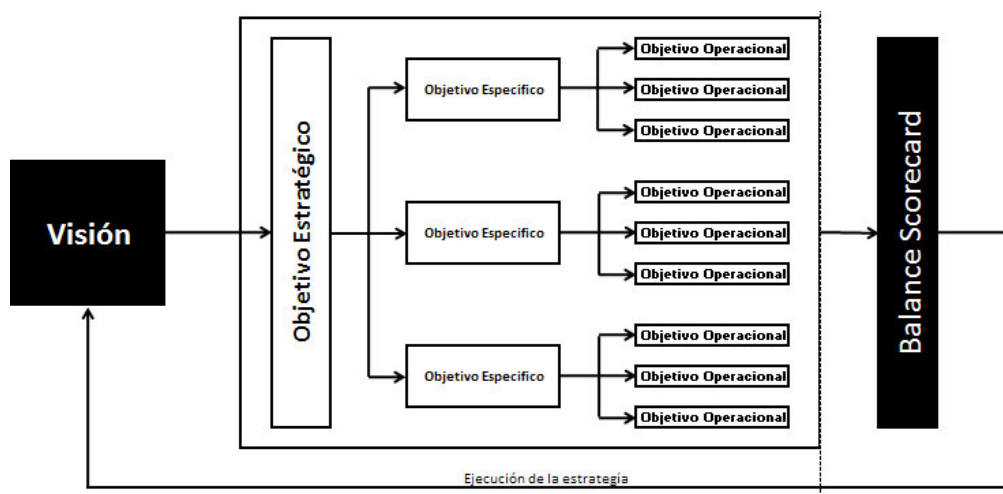


*Fuente:* Elaboración propia.

Se relaciona la visión con los objetivos estratégicos y el Balanced Scorecard de la siguiente manera:

**Gráfico 19:**

### Relación de la visión con los objetivos estratégicos y el BSC



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.5. Factores Críticos de Éxito (FCE)

Nieven (2002), señaló que “los factores críticos de éxito. Que son los componentes clave de la estrategia competitiva” (p.67), esto le permitirá a LSF identificar lo que debe realizar para lograr su visión.

Estos FCE deben estar enfocada hacia el logro de:

#### **Eficiencia Operativa**

La eficiencia en las operaciones es clave para asegurar la mejora continua de la empresa. Este concepto es clave por las ejecuciones financieras se deben evaluar y medir su impacto.

### **Mejora Continua de la Seguridad**

Siempre hay que estar actualizando los protocolos y medidas de seguridad, para optimizar su viabilidad.

### **Calidad de Servicio**

El cliente es la razón de ser, si la percepción del servicio no es la adecuada no volverá y este le dirá a sus contactos que no trabajen con dicha empresa, por eso es importante cuidar cada detalle, hay que estar innovando y escuchar al cliente.

### **Calidad de Empleados**

Es importante que el trabajador, esté actualizado y comprometido con la organización, de esta manera se podrá cumplir con los dos



preceptos anteriormente descritos, para la cual es necesario contar con políticas bien definidas en el proceso de reclutamiento.

### **Gestión de Conocimiento**

Es primordial la experiencia que tenga cada uno, complementada con los conocimientos que va adquiriendo permitirá plasmarlo en los manuales, reglamentos entre otros.

### **Resultados para los Accionistas**

Los accionistas buscan rentabilidad, por la inversión proporcionada, por lo que se deben tomar las mejores decisiones.

## CAPÍTULO V

### 5. BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 5.1. Implementando el Balanced Scorecard

##### 5.1.1. Perspectivas Estratégicas

Como ya se mencionó anteriormente, una parte primordial del Balanced Scorecard es el conjunto de perspectivas estratégicas, estas sirven para recordarnos la importancia de los objetivos estratégicos en todas las áreas clave. Enseguida, se mencionarán los temas que involucra las perspectivas generadas en la empresa para luego determinar así, cuáles serán los objetivos estratégicos que permitan alcanza la visión de ésta.

## Perspectiva Financiera

### Cuadro 2

| Interesa al Directorio      |                                      |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| Estrategia de Productividad | Estrategia de Crecimiento            |
| Reducir los costos          | Ingreso a nuevos mercados            |
| Reducir Gastos              | Segmentación de mercados             |
| Optimización en RRHH        | Ingreso a nuevos canales de clientes |
| Mejora de gastos            | Mayor margen de clientes actuales    |
| Eficiencia en ventas        | Fidelización del cliente             |
| Mayor inversión             | Aumentar las ventas                  |
| Mayor flujo                 |                                      |
| Utilización de más activos  |                                      |

Fuente: Elaboración Propia.

## Perspectiva de Clientes

### Cuadro 3

| Interesa a la Gerencia de Ventas |   |
|----------------------------------|---|
|                                  | Atributo  |
| Producto / Servicio              | Precio competitivo<br>Calidad diferente<br>Disponibilidad competitiva |
| Relación con Cliente             | Cliente diferente<br>Relaciones diferentes                            |
| La Marca                         | Ser reconocida  |

Fuente: Elaboración Propia.

## Perspectiva de Procesos Internos

**Cuadro 4**

| Interesa a la Gerencia de Operaciones |   |
|---------------------------------------|---|
| Tipo de Gestión                       |   |
| <b>Gestión Operativa</b>              | Logística<br>Manejo de ofertas<br>Manejo del personal                                   |
| <b>Gestión de Clientes</b>            | Asistencia personalizada<br>Calidad en atención al cliente                              |
| <b>Innovación</b>                     | Alianzas con empresas<br>Desarrollo de nuevos servicios                                 |
| <b>Reguladores y sociales</b>         | Proyectos benéficos<br>Oferta de descuentos a clientes<br>Plan de seguridad ocupacional |

*Fuente:* Elaboración Propia.

## Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

**Cuadro 5**

| Interesa a la Gerencia General |   |
|--------------------------------|---|
| Tipo de Capital                |   |
| <b>Humano</b>                  | Mejora de capacidades<br>Mejora de comunicación interna<br>Desarrollo de habilidades<br>Desarrollo de liderazgo             |
| <b>Informático</b>             | Implementación de mejores Software<br>Mejora de la administración de la página web<br>Monitoreo del sistema través de redes |
| <b>Organizacional</b>          | Trabajo en equipo<br>Liderazgo en las decisiones<br>Fortalecer la misión, visión y valores                                  |

*Fuente:* Elaboración Propia.

### 5.1.2. Objetivos Estratégicos

Después de observar las perspectivas y sus principales componentes necesarios para alcanzar la visión de la empresa, se ha procedido a elaborar la siguiente matriz, que muestra, en resumen, los principales objetivos estratégicos determinados para cada perspectiva en análisis. Asimismo, estos objetivos estratégicos no necesariamente están enfocados en todos los puntos mencionados y revisados en los cuadros anteriores, ya que están enfocados en la nueva estrategia para alcanzar la visión.

Bajo esta matriz se elaborará el mapa estratégico de la empresa.

**Cuadro 6**

| PERSPECTIVA                      | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   |
|----------------------------------|--|
| <b>FINANCIERA</b>                | Aumento de la rentabilidad<br>Maximizar el uso de activos<br>Aumento de participación del mercado<br>Ingreso por nuevos clientes   |
| <b>CLIENTES</b>                  | Socio de confianza<br>Satisfacción del cliente<br>Calidad de servicio<br>Retención de clientes   |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>         | <b>Gestión de operaciones</b><br>Seguridad de información<br>Entrega a tiempo<br>Servicio flexible<br><b>Gestión de cliente</b><br>Crear soluciones a medida<br><b>Mejora continua</b><br>Mejora de los procesos<br>Desarrollo interno del servicio<br>Asegurar responsabilidad en todos los niveles<br><b>Innovación</b><br>Proporcionar respuesta rápida<br>Desarrollo de nuevos servicios |
| <b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b> | Liderazgo<br>Capital Humano<br>Sistema de información<br>Retención de talentos   |

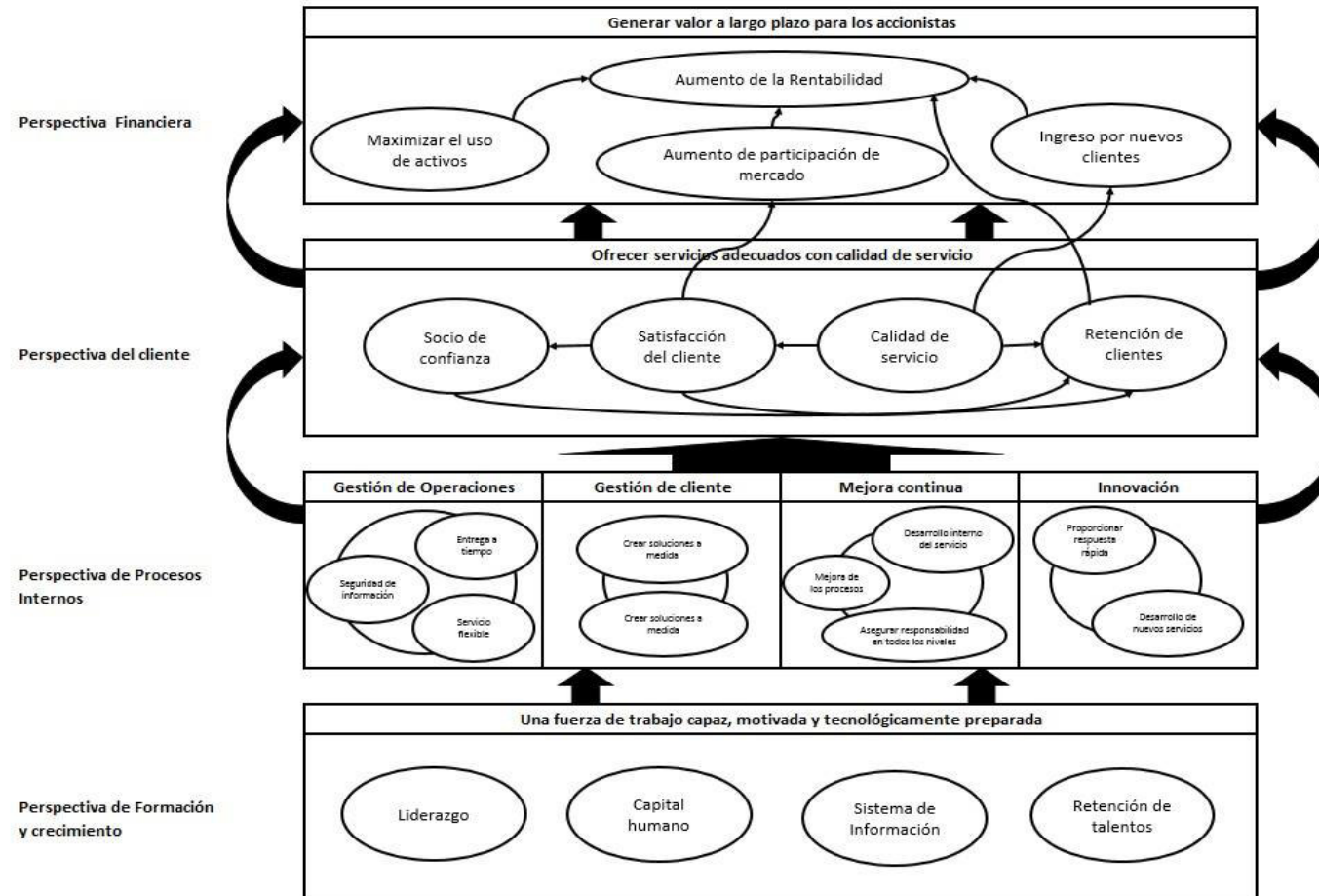
*Fuente:* Elaboración Propia.

### 5.1.3. Mapa Estratégico

Se entiende como mapa estratégico a aquella gráfica que, de manera didáctica y en forma resumida, pueda dar a conocer el conjunto de objetivos estratégicos, que de manera causal, se encuentren interrelacionados unos con otros. A través de esta interconexión, se puede conocer el valor e importancia que tiene cada objetivo para la estrategia de la empresa. Consecuentemente, este Mapa Estratégico servirá como pieza clave para sentar las bases del BSC.

Gráfico 20:

## Mapa estratégico de LSF S.A.C.



Fuente: Elab

#### 5.1.4. Indicadores Estratégicos

Los indicadores estratégicos sirven como medidas de desempeño de los objetivos estratégicos, en razón a que son vehículo o medio con el que se mide el cumplimiento de la estrategia.

De acuerdo al mapa estratégico presentado, ya se puede tener una lógica del cómo se va a desarrollar en la ejecución de la implementación del procedimiento de métricas con el Balanced Scorecard para LSF.

Para ello, se procedió a elaborar una ficha en la cual se señala las características del indicador, asimismo, la gerencia de la empresa será la que establezca las metas partiendo desde los resultados obtenidos en años pasados; es importante resaltar que no todos los objetivos planteados por la empresa fueron medibles, motivo por el cual se seleccionó solo aquellos factibles de medición para optimizar la gestión del BSC.

#### **Proceso de medición**

- Establecer la medida del objetivo.



- Lo que se busca obtener.
- Lo que se necesita asegurar.
- Aplicar el indicador o KPI

Se procederá a mostrar los indicadores por cada perspectiva:

a. Perspectiva Financiera:

#### Cuadro 7 - Ficha del Indicador

| Perspectiva / Objetivo                 | ¿Qué se quiere lograr?                     | ¿Qué se necesita asegurar?                 | Fórmula de KPI                                 |
|--|--|--|--|
| <b>Aumento de Rentabilidad</b>         | Mejorar el nivel de liquidez de la empresa | Cubrir las expectativas de los accionistas | Util. Acum. Año Actual / Util. Acum Año Pasado |
| <b>Letra que representa el KPI</b>     |  |  | A  |
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | Rojo                                       | Amarillo                                   | Verde  |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %                                     | > 45 %                                     | > 70 %   |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | Mensual                                    | Meta                                       | Mediano Plazo 60 %                             |
| <b>Responsable / Área</b>              | Gerencia de Ventas                         |  |  |
| <b>Fuente de Captura</b>               | Estados Financieros del año 2013 y 2014    |  |  |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Para calcular este KPI o indicador se procederá a recoger información de las ventas mensuales del año 2013 y las del año 2014 correspondientes a la empresa LSF S.A.C., cuyo fin será poder

determinar, en términos porcentuales, los incrementos en las utilidades para ambos periodos.

### Cuadro 8: Ficha del Indicador

| Perspectiva / Objetivo                 | ¿Qué se quiere lograr?              | ¿Qué se necesita asegurar? | Fórmula de KPI          |
|--|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Maximizar el uso de Activos</b>     | Mayor eficiencia del servicio       | Buen uso de los activos    | Utilidad Neta / Activos |
| <b>Letra que representa el KPI</b>     |                                     |                            | B                       |
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | Rojo                                | Amarillo                   | Verde                   |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %                              | > 45 %                     | > 70 %                  |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | mensual                             | Meta                       | Mediano Plazo 60 %      |
| <b>Responsable / Área</b>              | Gerencia de Ventas                  |                            |                         |
| <b>Fuente de Captura</b>               | Estados Financieros del 2013 y 2014 |                            |                         |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Para el cálculo de este indicador se procederá a extraer información de la utilidad neta de los años 2013 y 2014 y el valor de los activos en términos monetarios, expresados en moneda nacional de los mismos años respectivos correspondientes a la empresa LSF S.A.C., cuyo fin será poder determinar en términos porcentuales los incrementos en el ratio Utilidad Neta / Activos (ROA).

### Cuadro 9: Ficha del Indicador

| Perspectiva / Objetivo                         | ¿Qué se quiere lograr?    | ¿Qué se necesita asegurar?                                    | Fórmula de KPI   |
|--|---------------------------|---|--|
| <b>Aumento de la participación del Mercado</b> | Poder en el mercado local | Fidelidad de los clientes a través de la calidad del servicio | Nº clientes de empresa / Total de clientes del mercado |
| <b>Letra que representa el KPI</b>             |                           |   | c  |

|  |                                     |          |                       |
|--|-------------------------------------|----------|-----------------------|
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | Rojo                                | Amarillo | Verde                 |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %                              | > 45 %   | > 70 %                |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | mensual                             | Meta     | Mediano Plazo<br>60 % |
| <b>Responsable / Área</b>              | Gerencia de Ventas                  |          |                       |
| <b>Fuente de Captura</b>               | Estados Financieros del 2013 y 2014 |          |                       |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Para el cálculo de este indicador, se procederá a extraer información de los registros de clientes a quienes brinda los servicios la empresa LSF S.A.C.; asimismo, se hará una exhaustiva investigación de aquellas empresas que conforman la competencia, para poder extraer información de la cantidad de clientes que se encuentran en el mercado.

b. Perspectiva de Clientes:

#### **Cuadro 10: Ficha del Indicador**

| Perspectiva / Objetivo                 | ¿Qué se quiere lograr?              | ¿Qué se necesita asegurar?      | Fórmula de KPI                 |
|--|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| <b>Satisfacción del cliente</b>        | Fidelidad del cliente               | Mejorar la calidad del servicio | Número de clientes satisfechos |
| <b>Letra que representa el KPI</b>     |                                     |                                 | D                              |
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | Rojo                                | Amarillo                        | Verde                          |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %                              | > 45 %                          | > 45 %                         |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | mensual                             | Meta                            | Mediano Plazo<br>60 %          |
| <b>Responsable / Área</b>              | Gerencia de Operaciones             |                                 |                                |
| <b>Fuente de Captura</b>               | Archivos capturados por la Gerencia |                                 |                                |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Para el cálculo de este indicador será necesario haber tenido alguna información de investigación que haya hecho la empresa sobre sus clientes. Estos podrían ser encuestas u otros.

### **Cuadro 11: Ficha del Indicador**

| <b>Perspectiva / Objetivo</b>          | <b>¿Qué se quiere lograr?</b>       | <b>¿Qué se necesita asegurar?</b>    | <b>Fórmula de KPI</b>                            |
|--|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| <b>Calidad del Servicio</b>            | Mejorar la satisfacción del cliente | Eficiencia en el tiempo del servicio | N° clientes que indiquen que la calidad es buena |
| <b>Letra que representa el KPI</b>     |                                     |                                      | E  |
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | Rojo                                | Amarillo                             | Verde  |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %                              | > 45 %                               | > 70 %   |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | mensual                             | Meta                                 | Mediano Plazo 60 %                               |
| <b>Responsable / Área</b>              | Gerencia de Operaciones             |                                      |  |
| <b>Fuente de Captura</b>               | Archivos capturados por la Gerencia |                                      |  |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Para el cálculo de este indicador será necesario haber tenido alguna información de investigación que haya hecho la empresa sobre sus clientes. Estos podrían ser encuestas u otros.

**Cuadro 12: Ficha del Indicador**

| Perspectiva / Objetivo                 | ¿Qué se quiere lograr?              | ¿Qué se necesita asegurar? | Fórmula de KPI        |
|--|-------------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| <b>Retención de clientes</b>           | Mayor cuota de mercado              | Fidelidad del cliente      | N° de clientes fieles |
| <b>Letra que representa el KPI</b>     |                                     |                            | F                     |
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | Rojo                                | Amarillo                   | Verde                 |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %                              | > 45 %                     | > 70 %                |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | mensual                             | Meta                       | Mediano Plazo 60 %    |
| <b>Responsable / Área</b>              | Gerencia de Operaciones             |                            |                       |
| <b>Fuente de Captura</b>               | Archivos capturados por la Gerencia |                            |                       |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Para el cálculo de este indicador se va a proceder a revisar los registros que tiene la empresa sobre aquellos clientes con quienes mantuvo y mantiene sus relaciones comerciales en largos periodos de tiempo.

c. Perspectiva de Procesos Internos:

**Cuadro 13: Ficha del Indicador**

| Perspectiva / Objetivo                 | ¿Qué se quiere lograr?              | ¿Qué se necesita asegurar? | Fórmula de KPI   |
|--|-------------------------------------|----------------------------|--|
| <b>Entrega a tiempo</b>                | Mayor calidad en el servicio        | Personal mejor capacitado  | Tiempo que demora el servicio de mensajería en minutos |
| <b>Letra que representa el KPI</b>     |                                     |                            | G  |
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | Rojo                                | Amarillo                   | Verde  |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %                              | > 45 %                     | > 70 %   |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | mensual                             | Meta                       | Mediano Plazo 60 %                                     |
| <b>Responsable / Área</b>              | Gerencia de Operaciones             |                            |  |
| <b>Fuente de Captura</b>               | Archivos capturados por la Gerencia |                            |  |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Para el cálculo de este indicador se recurrirá a revisar aquellos documentos que sustenten y mencionen el tiempo transcurrido al ofrecer el servicio de mensajería desde la salida del establecimiento hasta la llegada del cliente.

#### Cuadro 14: Ficha del Indicador

| Perspectiva / Objetivo                 | ¿Qué se quiere lograr?                                | ¿Qué se necesita asegurar?                          | Fórmula de KPI                              |
|--|---|---|---|
| <b>Servicio flexible</b>               | Diferenciación del servicio respecto a otras empresas | Personal capacitado para hacer buenas negociaciones | Número descuentos efectuados a los clientes |
| <b>Letra que representa el KPI</b>     |   |   | H   |
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | Rojo  | Amarillo  | Verde                                       |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %  | > 45 %  | > 70 %                                      |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | mensual   | Meta  | Mediano Plazo 60 %                          |

|                           |                                     |
|---------------------------|-------------------------------------|
| <b>Responsable / Área</b> | Gerencia de Operaciones             |
| <b>Fuente de Captura</b>  | Archivos capturados por la Gerencia |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Para el cálculo de este indicador se recurrirá a revisar aquellos registros, boletas o recibos donde se hayan otorgados descuentos a los clientes.

### Cuadro 15: Ficha del Indicador

| Perspectiva / Objetivo                 | ¿Qué se quiere lograr?              | ¿Qué se necesita asegurar?        | Fórmula de KPI   |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| <b>Mejora de los procesos</b>          | Eficiencia del servicio             | Un buen monitoreo de los procesos | Tiempo que demora en minutos la negociación con el cliente |
| <b>Letra que representa el KPI</b>     |                                     |                                   | I  |
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | Rojo                                | Amarillo                          | Verde  |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %                              | > 45 %                            | > 70 %   |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | mensual                             | Meta                              | Mediano Plazo 60 %   |
| <b>Responsable / Área</b>              | Gerencia de Operaciones             |                                   |  |
| <b>Fuente de Captura</b>               | Archivos capturados por la Gerencia |                                   |  |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Para el cálculo de este indicador se recurrirá a revisar el tiempo de la llamada iniciada con un cliente hasta el momento de haber finalizado el servicio.

**Cuadro 16: Ficha del Indicador**

| Perspectiva / Objetivo                 | ¿Qué se quiere lograr?              | ¿Qué se necesita asegurar?                             | Fórmula de KPI                                    |
|--|-------------------------------------|--|---|
| <b>Proporcionar respuesta rápida</b>   | Ser una empresa confiable           | Reducir el número de quejas o reclamos de los clientes | Número de problemas solucionados con los clientes |
| <b>Letra que representa el KPI</b>     |                                     |  | J   |
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | Rojo                                | Amarillo   | Verde   |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %                              | > 45 %   | > 70 %  |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | mensual                             | Meta   | Mediano Plazo 60 %                                |
| <b>Responsable / Área</b>              | Gerencia de Operaciones             |  |   |
| <b>Fuente de Captura</b>               | Archivos capturados por la Gerencia |  |   |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Para el cálculo de este indicador se recurrirá a revisar aquellos documentos que muestren o den a conocer si hubo algunos incidentes con clientes y cómo fueron solucionados.

**Cuadro 17: Ficha del Indicador**

| Perspectiva / Objetivo                 | ¿Qué se quiere lograr?              | ¿Qué se necesita asegurar?                      | Fórmula de KPI                                |
|--|-------------------------------------|---|---|
| <b>Desarrollo de nuevos servicios</b>  | Diferenciación del servicio         | Personal motivado e identificado con la empresa | Número de propuestas de mejora en el servicio |
| <b>Letra que representa el KPI</b>     |                                     |   | k   |
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | Rojo                                | Amarillo  | Verde   |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %                              | > 45 %  | > 70 %  |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | mensual                             | Meta  | Mediano Plazo 60 %                            |
| <b>Responsable / Área</b>              | Gerencia de Operaciones             |   |   |
| <b>Fuente de Captura</b>               | Archivos capturados por la Gerencia |   |   |

*Fuente:* Elaboración Propia.



Para el cálculo de este indicador se entrevistará a la gerencia para así poder determinar si hubo alguna propuesta de mejora en el servicio por parte de los representantes de las áreas de la empresa.

d. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

**Cuadro 18: Ficha del Indicador**

| Perspectiva / Objetivo                 | ¿Qué se quiere lograr?  | ¿Qué se necesita asegurar? | Fórmula de KPI   |
|--|-------------------------|----------------------------|--|
| <b>Liderazgo</b>                       | Solidez de la empresa   | Buena capacidad de gestión | Calificación que hacen los trabajadores al gerente (de 1 a 20) |
| <b>Letra que representa el KPI</b>     |                         |                            | <b>L</b>   |
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | <b>Rojo</b>             | <b>Amarillo</b>            | <b>Verde</b>   |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %                  | > 45 %                     | > 70 %   |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | Mensual                 | <b>Meta</b>                | Mediano Plazo 60 %   |
| <b>Responsable / Área</b>              | Gerencia General        |                            |  |
| <b>Fuente de Captura</b>               | Archivos de la Gerencia |                            |  |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Para el cálculo de este indicador se hará una consulta a los trabajadores para así poder determinar la nota con la que califiquen al gerente en su modo de gestionar la empresa.

**Cuadro 19: Ficha del Indicador**

| Perspectiva / Objetivo                 | ¿Qué se quiere lograr?        | ¿Qué se necesita asegurar?   | Fórmula de KPI                      |
|--|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Capital Humano</b>                  | Personal altamente capacitado | Capacitar a los trabajadores | Número de capacitaciones realizadas |
| <b>Letra que representa el KPI</b>     |                               |                              | m                                   |
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | Rojo                          | Amarillo                     | Verde                               |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %                        | > 45 %                       | > 70 %                              |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | mensual                       | Meta                         | Mediano Plazo 60 %                  |
| <b>Responsable / Área</b>              | Gerencia General              |                              |                                     |
| <b>Fuente de Captura</b>               | Archivos de la Gerencia       |                              |                                     |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Para el cálculo de este indicador se revisará los registros de capacitaciones que va realizando la empresa sobre sus trabajadores.

**Cuadro 20: Ficha del Indicador**

| Perspectiva / Objetivo                 | ¿Qué se quiere lograr?  | ¿Qué se necesita asegurar?                        | Fórmula de KPI                          |
|--|-------------------------|---|---|
| <b>Retención de talentos</b>           | Innovación              | Otorgar incentivos a los trabajadores innovadores | Número de incentivos a los trabajadores |
| <b>Letra que representa el KPI</b>     |                         |   | n                                       |
| <b>Límites en (%) del cumplimiento</b> | Rojo                    | Amarillo  | Verde                                   |
| <b>Línea Base 30 %</b>                 | < 45 %                  | > 45 %  | > 70 %                                  |
| <b>Frecuencia de Medición</b>          | mensual                 | Meta  | Mediano Plazo 60 %                      |
| <b>Responsable / Área</b>              | Gerencia General        |   |   |
| <b>Fuente de Captura</b>               | Archivos de la Gerencia |   |   |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Para el cálculo de este indicador se recurrirá a preguntar a los trabajadores, si la empresa ha otorgado algún incentivo con el fin de innovar algunos aspectos en el servicio que brinda.

#### 5.1.5. Iniciativas Estratégicas

Para el desarrollo de las iniciativas estratégicas, es necesario centrar la atención en los objetivos estratégicos de la organización, y para ello se presentará un plan de acciones que prioricen dichos objetivos.

Al momento de poner en marcha las acciones o iniciativas, se va a determinar el impacto que tiene cada uno de ellas en los objetivos, y así, lograr trazar los posibles proyectos en los que se debe realmente incursionar durante cierto periodo de tiempo, esto es, que sea factible y que pueda dar resultados positivos.

Cuando se da iniciativa a los proyectos, se tomará en cuenta ciertos factores como: tiempo, recursos financieros, infraestructura y equipo. Por otro lado, la propuesta de iniciativas que se tomará para desarrollar la presente investigación, se menciona de la siguiente manera:

- Un programa que capacite al personal
- Realizar una investigación de mercado
- Investigar sobre la competencia que existe en la industria
- Buscar que la empresa minimice sus costos
- Investigar internamente la organización

Una vez mostrada las iniciativas estratégicas que se consideró pertinente para desarrollar el Balanced Scorecard, se procedió a interrelacionarlos con los objetivos estratégicos, con la finalidad de poder distribuir qué iniciativas se desarrollarán para cada objetivo estratégico, y, así, poder alcanzar, en un periodo de tiempo, las metas que se plantearán para alcanzar la deseada visión de la empresa.

**Cuadro 21.**

| ASPECTOS ESTRATÉGICOS                   | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS |                          |                               |                        |                       |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------------|-----------------------|
|   | Capacitación al personal | Investigación de mercado | Investigación de la industria | Minimización de costos | Monitoreo de procesos |
| <b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>           |                          |                          |                               |                        |                       |
| <b>FINANCIERA</b>                       |                          |                          |                               |                        |                       |
| Aumento de la rentabilidad              |                          |                          |                               | X                      |                       |
| Maximizar el uso de activos             |                          |                          |                               | X                      |                       |
| Aumento de la participación del mercado |                          | X                        |                               |                        |                       |
| <b>CLIENTES</b>                         |                          |                          |                               |                        |                       |
| Satisfacción del cliente                |                          | X                        |                               |                        |                       |
| Calidad del servicio                    |                          |                          |                               |                        | X                     |
| Retención de clientes                   |                          |                          | X                             |                        |                       |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>                |                          |                          |                               |                        |                       |
| Entrega a tiempo                        |                          |                          |                               |                        | X                     |
| Servicio flexible                       |                          |                          |                               |                        | X                     |
| Mejora de los procesos                  |                          |                          |                               |                        | X                     |
| Proporcionar respuesta rápida           |                          |                          |                               | X                      |                       |
| Desarrollo de nuevos servicios          |                          |                          | X                             |                        |                       |
| <b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>        |                          |                          |                               |                        |                       |
| Liderazgo                               | X                        |                          |                               |                        |                       |
| Capital humano                          | X                        |                          |                               |                        |                       |
| Retención de talentos                   | X                        |                          |                               |                        |                       |

*Fuente:* Elaboración Propia.

Una vez lista la matriz de Aspectos Estratégicos, se procederá a identificar, de la misma manera, el tipo de variable que se aplicará para identificar cada KPI elegido, sabemos que solo pueden ser dos tipos de variables:

- Variable Cuantitativa
- Variable Cualitativa

**Cuadro 22**

| INDICADORES  | TIPO DE VARIABLE |             |
|--|------------------|-------------|
|  | Cuantitativa     | Cualitativa |
| KPI  |                  |             |
| <b>FINANCIERA</b>  |                  |             |
| Utilidad Acumulada Año Actual / Utilidad Acumulada Año Pasado  | x                |             |
| Utilidad Neta / Activos  | x                |             |
| Nº clientes de empresa / Total de clientes del mercado         | x                |             |
| <b>CLIENTES</b>  |                  |             |
| Número de clientes satisfechos                                 | x                |             |
| Nº clientes que indiquen que la calidad es buena               | x                |             |
| Nº de clientes fieles  | x                |             |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>                                       |                  |             |
| Tiempo que demora el servicio de mensajería en minutos         | x                |             |
| Número descuentos efectuados a los clientes                    | x                |             |
| Tiempo que demora en minutos la negociación con el cliente     | x                |             |
| Número de problemas solucionados con los clientes              | x                |             |
| Número de propuestas de mejora en el servicio                  | x                |             |
| <b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>                               |                  |             |
| Calificación que hacen los trabajadores al gerente (de 1 a 20) | x                |             |
| Número de capacitaciones realizadas                            | x                |             |

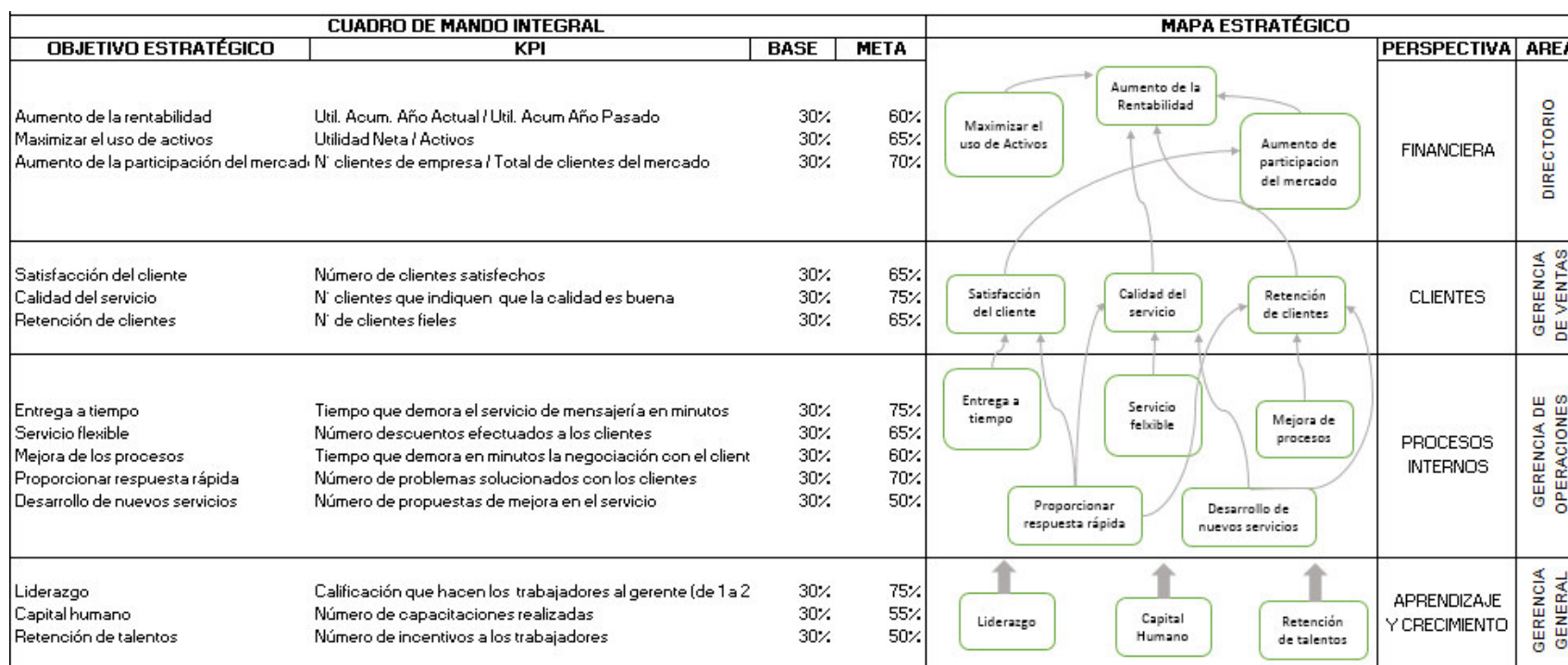
|   |   |
|---|---|
| Número de incentivos a los trabajadores | x |
|---|---|

*Fuente:* Elaboración Propia.

Dependiendo del tipo de variable con la que se estén trabajando –en este caso todas son cuantitativas– se escogerán aquellas que de tal forma si fuese una muestra de donde se extraiga la información o parámetros, o si fuese una población de la que se extraiga la información pertinente; estas variables podrán servir para poder dar una respuesta objetiva a la Hipótesis planteada al inicio de la presente tesis.

## 5.1.6. Desarrollo del Balanced Scorecard

Gráfico 21:



Fuente: Elaboración Propia.



## CAPÍTULO VI

### 6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL BSC

En esta sección se procederá a detallar todo el proceso de implementación del Balanced Scorecard, dándose por finalizado los resultados obtenidos de la presente investigación.

#### 6.1. Implementación del Sistema de Gestión de Indicadores

Esta etapa que comprende la implementación del Sistema de Gestión de Indicadores, más conocido, por sus siglas en inglés, como KPI o “Key Performance Indicator’s”, tienen un único objetivo, el cual consiste en dar sustento dinámico a la performance del Balanced Scorecard.

En este caso, los datos extraídos para los KPI son de tipo cuantitativo, de tal forma que, ayudará a percibir el estado situacional de la empresa LSF S.A.C.; sin dejar de lado lo esencial que es medir los objetivos según las iniciativas que se han planteado. El resultado permitirá conocer y evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos.

Se debe recordar que estos indicadores pueden ser positivos o negativos según el fin que se busca alcanzar para cada objetivo, el cuál se reportará mensualmente para ver la trayectoria que llevan estos en el periodo aproximado de un año, que es el tiempo planteado para poder ver los resultados alcanzados como mediano plazo.

Se evaluará los indicadores por porcentajes (%), pues se propuso tres rangos cuyas medidas se medirán a través de tres colores clave, para ver su estado, seguidamente se detallan:

### **Definiciones Técnicas**

- KPI (Rojo): Es el color que mide el cumplimiento de la meta establecida para cada objetivo estratégico. Indica que los KPI solo alcanzaron un valor menor al 45 % para la meta respectiva. Podríamos decir, de la misma manera, que no hubo efectividad en la iniciativa propuesta.
- KPI (Amarillo): Es el color que mide el cumplimiento de la meta establecida para cada objetivo estratégico. Indica que los KPI solo alcanzaron un valor mayor al 45 % pero menor al 70% para la meta respectiva. Podríamos decir, de la misma manera, que hubo una efectividad cuasi-óptima en la iniciativa propuesta.

- KPI (Verde): Es el color que mide el cumplimiento de la meta establecida para cada objetivo estratégico. Indica que los KPI alcanzaron un valor mayor al 70 % para la meta respectiva. Podríamos decir de la misma manera que hubo una efectividad óptima en la iniciativa propuesta.
- KPI Positivo (+): Son aquellos indicadores en los cuales un incremento en su valor o tendencia, indicarán el desarrollo o avance hacia la meta establecida para cada objetivo.
- KPI Negativo (-): Son aquellos indicadores en los cuales un decremento en su valor o tendencia, indicarán el desarrollo o avance hacia la meta establecida para cada objetivo.
- Base: Representa las medidas o valores iniciales o estándar que toma el indicador y apunta al desempeño logrado por la organización antes del efecto de la mejora de iniciativas estratégicas implementadas.
- Actual: Representa las medidas o valores que toma el indicador periodo a periodo, influidas siempre por las iniciativas estratégicas.
- Target: Conocido también como la meta establecida, este es el valor esperado para el indicador fijado, para que la organización logre ejecutar efectivamente las iniciativas para alcanzar los objetivos estratégicos.

- $\Delta \%$ : Indica la variación porcentual entre el valor actual del indicador con el valor de la meta establecida.

#### 6.1.1. Desempeño de los Indicadores

Para reconocer el desempeño o seguimiento de los indicadores periodo a periodo, se podrá percibir las medidas en forma cuantitativa de las variables referidas a cada indicador, cuyo fin es alcanzar el objetivo deseado o planteado.

Una manera más efectiva de poder monitorear las actividades realizadas, es justamente, a través de los indicadores de desempeño, cuyas tareas específicas se basan en tres puntos:

- Servir de herramienta analítica
- Alinear metas en la organización
- Brindar una base para fijar los niveles del servicio.

La manera de poder percibir la efectividad en el avance de los KPI se ha fijado a través de dos ecuaciones dependiente de si su trayectoria fuese “positiva” o “negativa” para avanzar hacia la meta.

### Cuadro 23

| Efectividad del KPI Positivo   | Efectividad del KPI Negativo   |
|--|--|
| $\frac{\text{Valor Actual} - \text{Valor Meta}}{\text{Valor Meta}} * 100 \%$ | $\frac{\text{Valor Meta} - \text{Valor Actual}}{\text{Valor Meta}} * 100 \%$ |

#### 6.1.2. Tendencia de los Indicadores

La tendencia del indicador nos representa en otros términos la trayectoria que sigue el KPI, cuya dirección puede ser de manera positiva o negativa, según sea el objetivo planteado. En otro sentido, una forma didáctica de poder representar dicha trayectoria es través de una tasa de crecimiento cuya fórmula es la siguiente.

$$Tasa\ de\ Crecimiento = \frac{\text{Valor Actual} - \text{Valor Meta}}{\text{Valor Meta}} * 100 \%$$

#### 6.1.3. Implementación del Software

Para llevar a cabo el registro y operación del Balanced Scorecard aplicado a la empresa LSF S.A.C. se consideró conveniente el uso de un

Software especializado en el desarrollo de Cuadros de Mando Integral, que de manera, estandarizada y didáctica, pretende implementar y gestionar todo el sistema de indicadores establecidos para cada meta.

**Figura N°1: Balanced Scorecard by Business & Strategy**



*Descripción<sup>1</sup>*

*El control de su negocio en la palma de su mano, un cuadro de mandos completo que le permite controlar el progreso de su estrategia de negocio y diseñar su propio cuadro de mando integral. Usted puede controlar el éxito de su estrategia de cada mes a través de la medición de los indicadores más importantes.*

*\* Seleccionado como Top Ten AppNation Finalistas \**

*Ipadcto.com: "Balanced Scorecard para iPad, Un cuadro de mandos simplificado BI para la Planificación Estratégica"*

*Ipadizate.es: "Una de las aplicaciones de negocio de iPad más potente, completa, profesional y fácil de usar en la App Store. Así que si usted maneja una empresa, no lo tire con tableros de instrumentos de software de negocios complejos, que son caros y difíciles de implementar y mantener. Balanced Scorecard para iPad es una gran alternativa"*

---

<sup>1</sup> El detalle de la descripción presentada fue extraída de la página web de la tienda iTunes de la compañía Apple, asimismo fue traducida al español, tal como se presenta en el siguiente trabajo con letra cursiva.

*\*\*\* Nominada App AppDate del Año 2010 en España \*\*\**

*"El 75% de las compañías Fortune 500 ya han puesto en práctica, seguir sus pasos"*

*Siguiendo la metodología reconocida y prestigiosos profesores aplicación Kaplan y Norton BSC-i para Ipad le permite diseñar e implementar su propio cuadro de mando integral para el control de todo el negocio en cuatro perspectivas:*

*"Clientes", "financieros", "procesos internos" y "aprendizaje y crecimiento".*

*Con una pantalla de visualización con los gráficos e indicadores de luz de color, en pocos pasos y con los mejores resultados a corto plazo: Su propio diseño Mapa Estratégico*

*Definir objetivos estratégicos*

- Identificar los indicadores clave de rendimiento (KPI) de su negocio*
- Asignar la responsabilidad de cada indicador*
- Comparar los valores reales y de destino*
- Analizar las diferencias*
- Construya sus propios informes al mes y la perspectiva, exportarlas a PDF y enviarlos por correo*
- Decidir sobre el peso de cada indicador y objetivo*
- Introducir iniciativas estratégicas para mejorar y supervisar la exitosa*

*Características principales:*

- Multi-Empresa*
- Multi - Idioma*
- Seguridad garantizada con nombre de usuario y contraseña*
- Objetivos ilimitados e Indicadores de Proyecto*

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó el software Balanced Scorecard disponible en Excel. Por otro lado, se detallará las bondades de las principales aplicaciones de este software para implementar el Sistema Gestión Integrado por Indicadores.

**Figura N°2: Gestión por Indicadores**

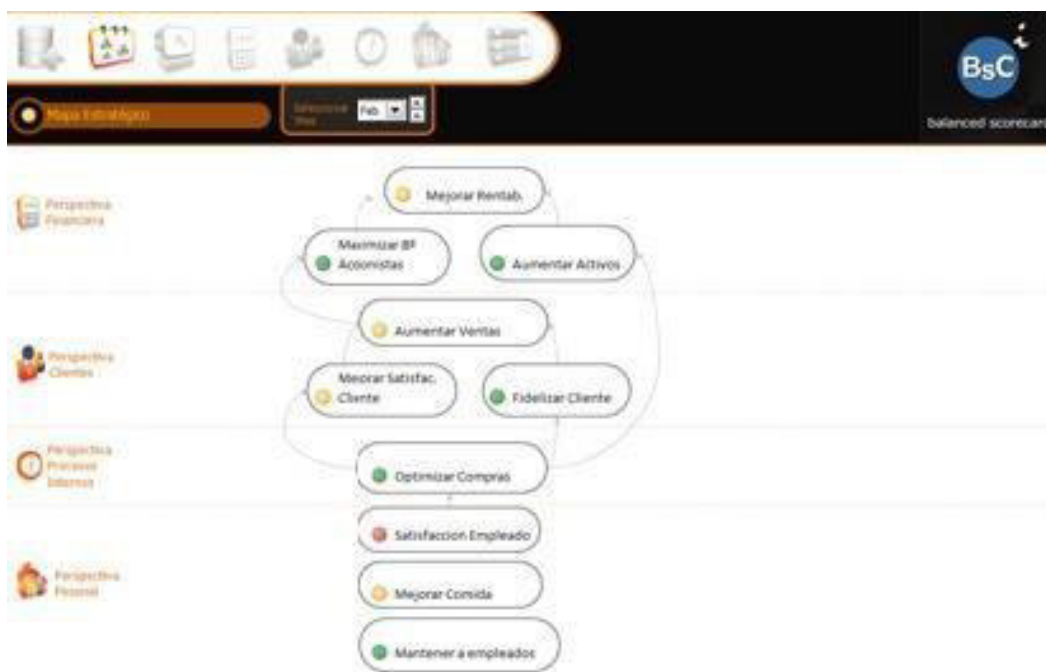


*Fuente:* Business & Strategy

Esta ventana muestra en detalle cada perspectiva de la empresa con su respectivo indicador, donde también se visualiza un gráfico que muestra el comportamiento y la trayectoria de los KPI; para agregar de la misma forma, notas para incluir algunos comentarios, análisis y descripciones de los resultados mostrados.



**Figura N°3: Mapa Estratégico**



*Fuente:* Business & Strategy

Esta gráfica muestra la manera cómo se pueden organizar los objetivos estratégicos de la empresa según cada perspectiva, con la finalidad de visualizar, de forma didáctica, las relaciones de cada objetivo para alcanzar la visión general, a través del objetivo más importante que se encuentre a la cabeza del mapa estratégico.

Figura N°4: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Business & Strategy

En consiguiente, esta captura de pantalla del Cuadro de Mando Integral, muestra de forma genérica cómo se reportaría el estado situacional de la empresa vista desde las cuatro perspectivas con cada uno de sus objetivos estratégico y KPI.

De manera análoga, indica los valores actuales, los valores meta y las variaciones sincronizadas con cada color. Esto permite percibir la calidad y el avance de la gestión implementada a través de las iniciativas estratégicas propuestas para alcanzar los objetivos que lleguen a la ansiada visión de la organización.

## 6.2. Toma de Decisiones y Aprendizaje Estratégico

Para poder establecer buenas decisiones que mejoren a la par el aprendizaje estratégico, se tiene que desarrollar necesariamente un análisis que involucre la estadística y, a través de ello, probar la veracidad de la hipótesis planteada al inicio de la presente investigación.

### 6.2.1. Análisis Estadístico

Para dar inicio al análisis estadístico, se debe de tener en cuenta dos conceptos esenciales para poder, después, dar paso al análisis de hipótesis.

- **Análisis Univariado:** En este tipo de análisis se evaluará a cada variable de manera independiente, usando los estadísticos en caso de obtener una muestra, o parámetros en caso de obtener una población.
- **Análisis Multivariado:** En este tipo de análisis se evalúan las variables principales denominadas en primer lugar endógenas o regresadas y las variables exógenas o regresoras.

No obstante, solo se considerará hacer únicamente el análisis univariado y, para ello, se recurrirá al uso de un paquete estadístico: El *Programa Statistical Package for the Social Sciences* o comúnmente denominado SPSS.

### **Análisis Univariado**

Para el desarrollo del presente trabajo, solo se consideró factible desarrollar, únicamente, el análisis univariado de dos variables principales que, de forma concisa, representa el desempeño final de todas las estrategias aplicadas según los objetivos planteados; con el fin de alcanzar la visión que en un inicio la empresa LSF SAC se planteó.

#### **a. Diagrama de Cajas de las ventas mensuales (2013 - 2014)**

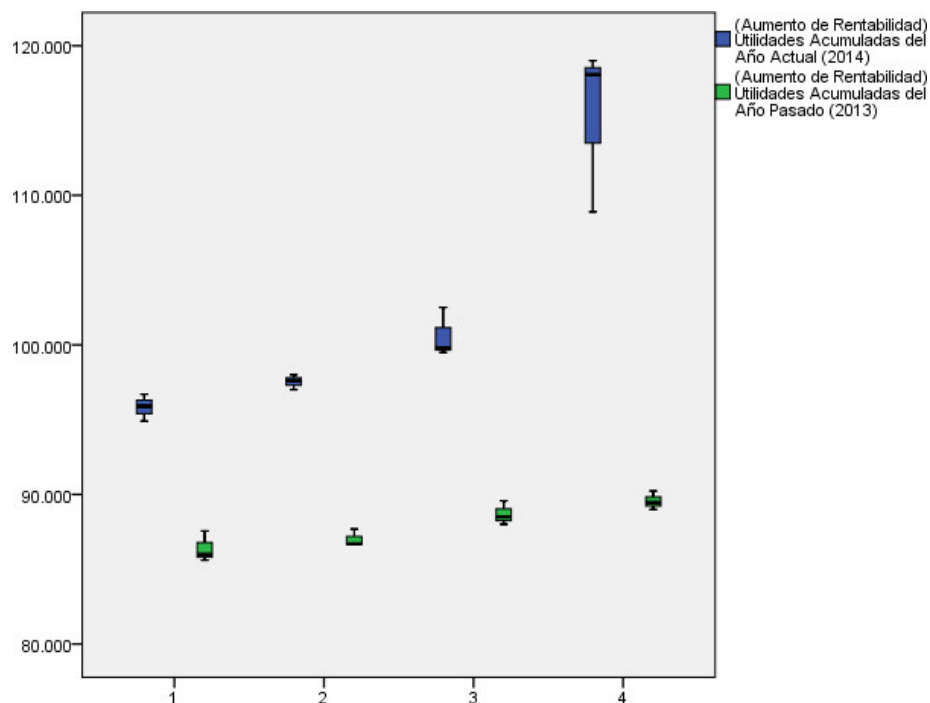
En el siguiente cuadro o tabla se muestra los montos en nuevos soles que la empresa obtuvo en todos los meses por los respectivos años.

**Tabla N° 4**

| <b>Ventas</b> |             |
|---------------|-------------|
| <b>2014</b>   | <b>2013</b> |
| 94900,00      | 85600,00    |
| 95900,00      | 86000,00    |
| 96700,00      | 87560,00    |
| 98000,00      | 86700,00    |
| 97600,00      | 86700,00    |
| 97000,00      | 87690,00    |
| 99800,00      | 88000,00    |
| 99500,00      | 89567,00    |
| 102500,00     | 88500,00    |
| 108900,00     | 89000,00    |
| 119000,00     | 89456,00    |
| 118072,00     | 90228,00    |

*Fuente:* Elaboración Propia. Estados Financieros de LSF SAC

De acuerdo a los montos presentados, se han generado cuatro diagramas de cajas para cada año respectivo. Los diagramas de color azul representan el comportamiento de las ventas que hizo la empresa en el 2014; en el eje de las ordenadas el monto de las ventas y en el eje de las abscisas los cuatro trimestres: Igualmente, los diagramas de cajas de color verde son respecto al año 2013.

**Figura N° 5**

Puede observarse, detenidamente que las ventas promedio del año 2014 superan los 90000.00 soles para cada trimestre; mientras que las ventas promedio del 2013 están por debajo de dicho monto. Además, para aquellos casos más llamativos, durante los dos últimos trimestres del año 2014 hubo un comportamiento interesante, ya que en el tercer trimestre el 50 % de las ventas realizadas se ubicó muy por debajo de la venta promedio correspondiente al mismo periodo con un monto de 100600.00 soles.

Asimismo, el distanciamiento en la barra de caja (bigote) se debe probablemente a una particularidad en el registro de ventas, sobre un cliente en específico.

En comparación a lo mencionado, para el cuarto trimestre sucedió lo contrario, es decir, más del 50% de las ventas realizadas en ese periodo se encontraron muy por encima del valor de venta promedio correspondiente al mismo periodo con un monto de 115324.00 soles.

#### **b. Diagrama de Cajas del Ratio Rentabilidad (2014)**

La parte crucial y, por no decir, la más importante ha sido calcular esta ratio, debido a que de forma general puede decir que tan bien ha sido la gestión de la empresa al implementar las estrategias. El ratio de rentabilidad ha sido calculado dividiendo las ventas de cada mes correspondientes al año 2014 con las ventas de cada mes correspondientes al año 2013.

No obstante, se esperaba que el valor del ratio sea mayor a 1 en cada mes y de manera creciente, pues ello implicaría que la gestión fue buena, caso contrario, si el ratio en cada mes hubiese sido menor a 1, indicaría que la gestión no fue buena, o no se implementó las políticas pertinentes.

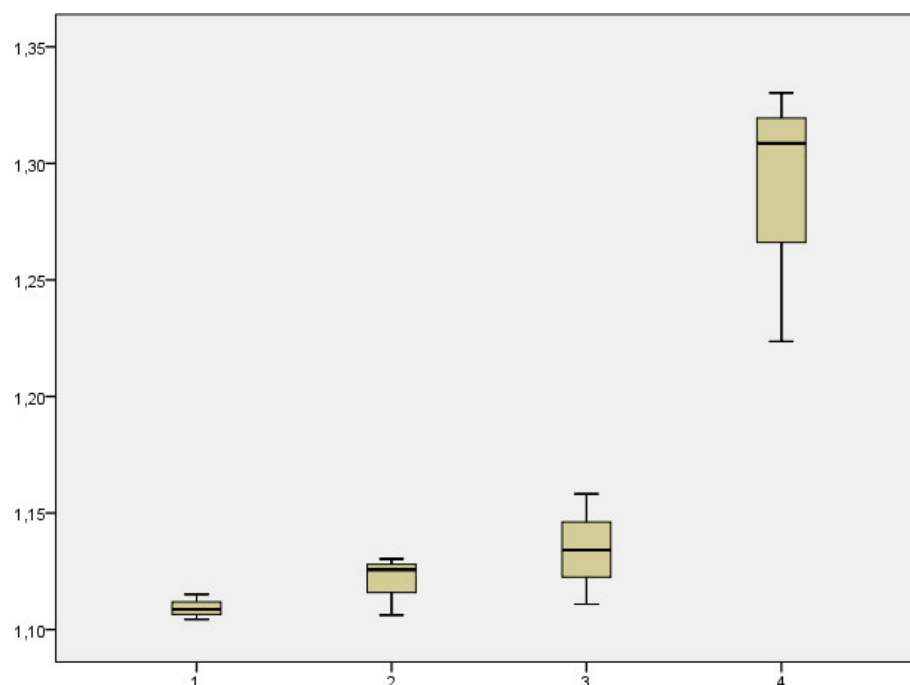
Asimismo, se presenta en el siguiente gráfico cuatro diagramas de caja que muestran el comportamiento del ratio en los cuatro trimestres del año 2014.

Puede notarse, que en el eje de las ordenadas están los valores de los ratios y en el eje de las abscisas los cuatro trimestres. A modo de análisis, puede notarse que el valor promedio del ratio ha ido incrementando desde el primer trimestre hasta el último, en donde se disparó con gran margen.

No obstante, puede observarse que la dispersión o margen entre los valores máximos y mínimo de los ratios en cada trimestre, ha ido aumentando, lo cual se verifica con la longitud vertical de la caja, es decir, durante el primer trimestre los ratios estuvieron muy concentrados y fueron muy bajos, pero a medida que pasaban los meses este ratio se expandió en el cuarto trimestre a valores más altos.

Justamente, es en el cuarto trimestre del 2014 donde más del 50 % de los ratios se encontraron por encima del ratio promedio del trimestre cuyo valor fue de 1.2875.



**Figura N° 6**

### **c. Análisis de los indicadores de gestión por cada perspectiva**

Al haber ya explicado como fue el comportamiento, tanto de las ventas de la empresa como los ratios de rentabilidad, es necesario su análisis para poder dar un diagnóstico más exhaustivo sobre el desempeño real de la empresa.

A raíz de ello, que se hará un análisis concreto de cada objetivo planteado por la empresa, para observar la calidad de su gestión a través del comportamiento de los KPI o indicadores de gestión.

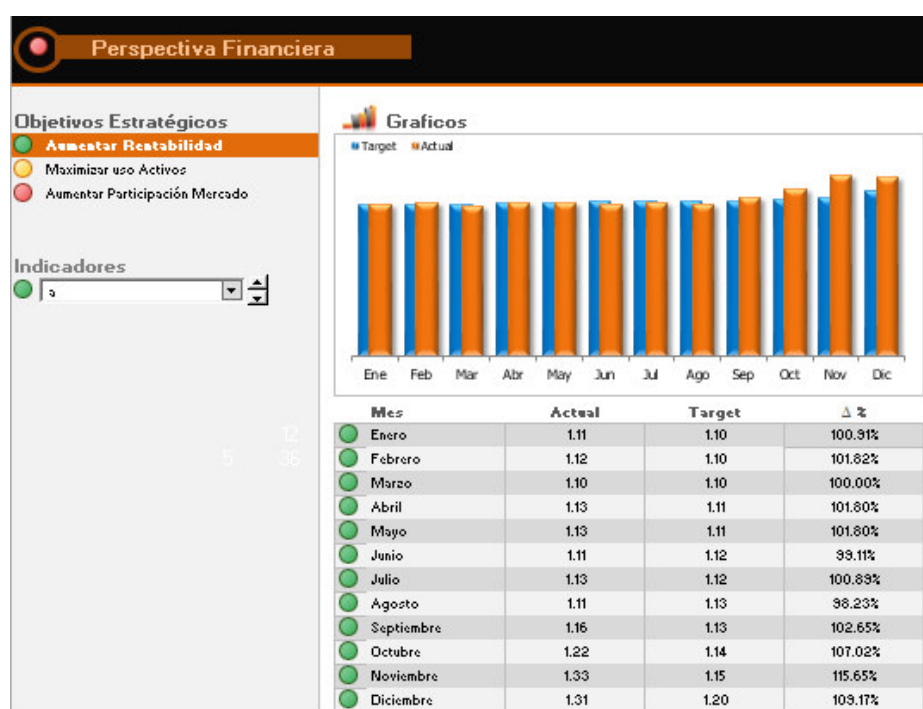
A modo general, y repasando lo antes mencionado sobre el BSC, tener presente que “Actual” representa los valores reales de los indicadores generados por cada mes del 2014 y “Target” son los valores meta que se planteó la empresa para cada mes, no obstante “ $\Delta$  %” son las variaciones que existe entre dichos valores y el color demuestra la calidad de la gestión:

Rojo: <45 %

Amarillo: >45 %

Verde: > 70 %

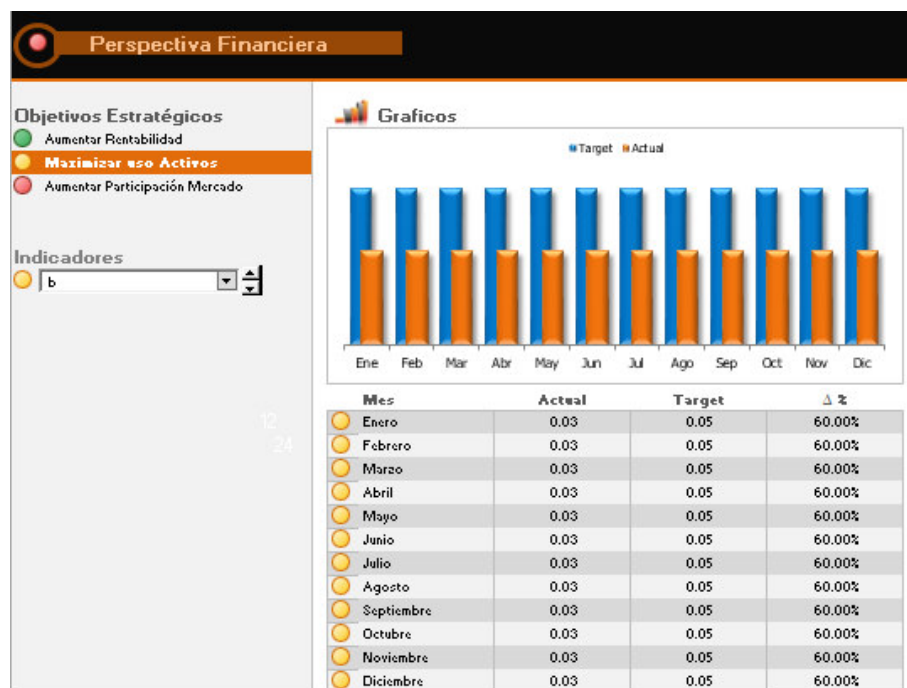
**Figura N° 7**



Fuente: Elaboración Propia. Datos LSF SAC

Durante el año 2014, la rentabilidad se ha mantenido por encima de lo planificado.

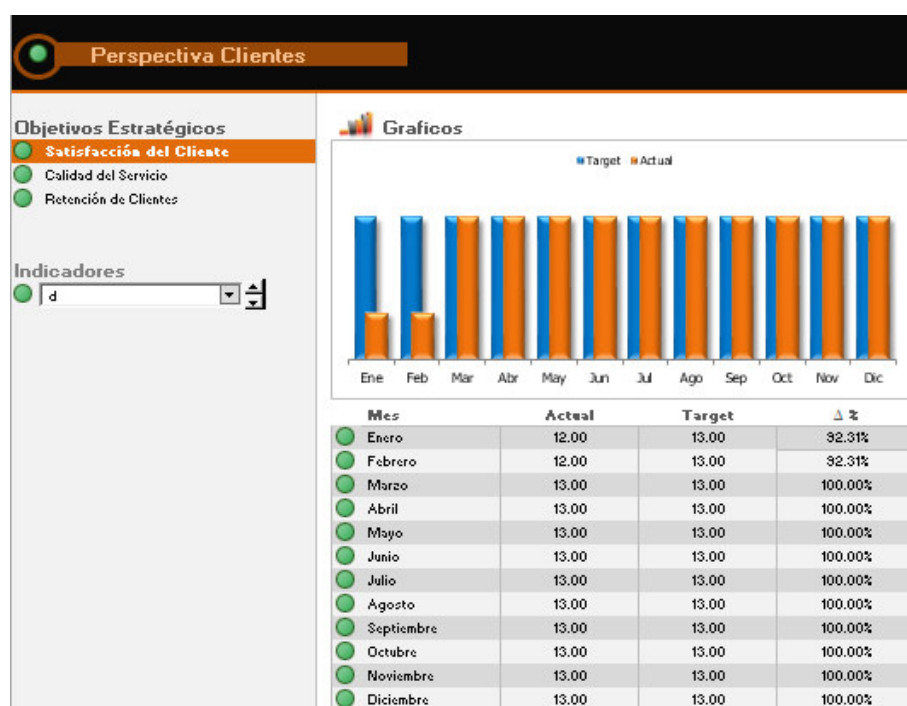
Figura N° 8



Fuente: Elaboración Propia. Datos LSF SAC

La rentabilidad operativa se ha mantenido constante.

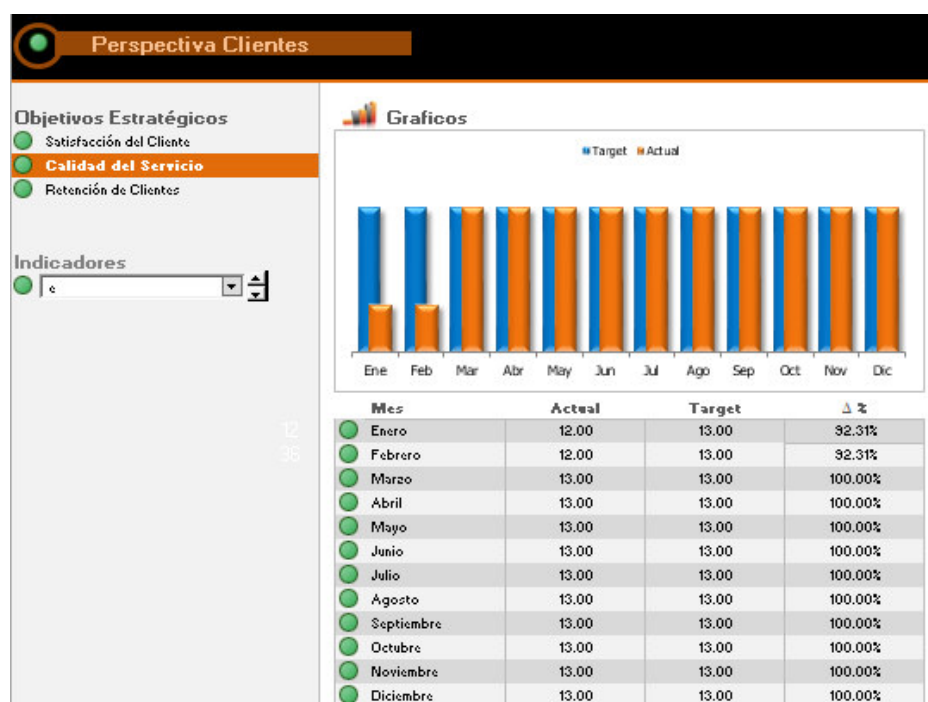
Figura N° 9



Fuente: Elaboración Propia. Datos LSF SAC

La satisfacción del cliente fue del 100% a partir de marzo.

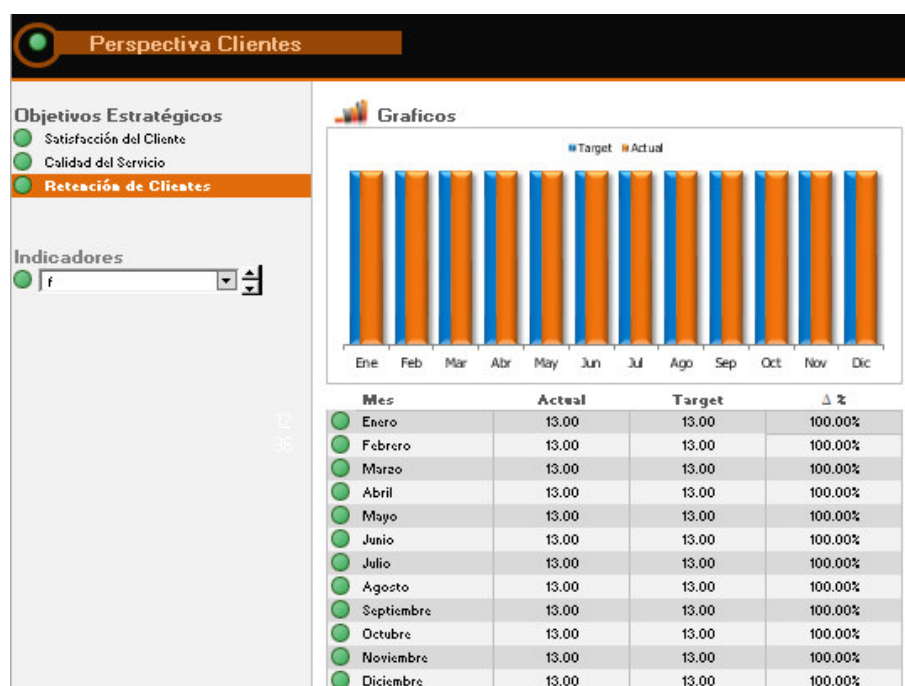
Figura N° 10



Fuente: Elaboración Propia. Datos LSF SAC

La calidad del servicio fue del 100% a partir de marzo.

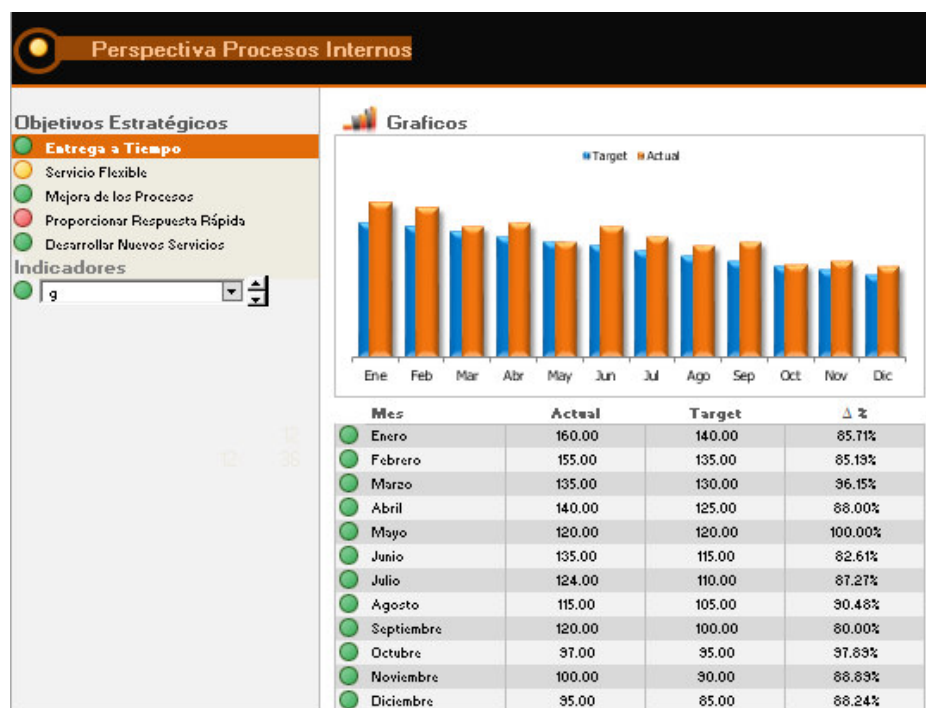
Figura N° 11



Fuente: Elaboración Propia. Datos LSF SAC

No se disminuyó ni aumento ningún cliente.

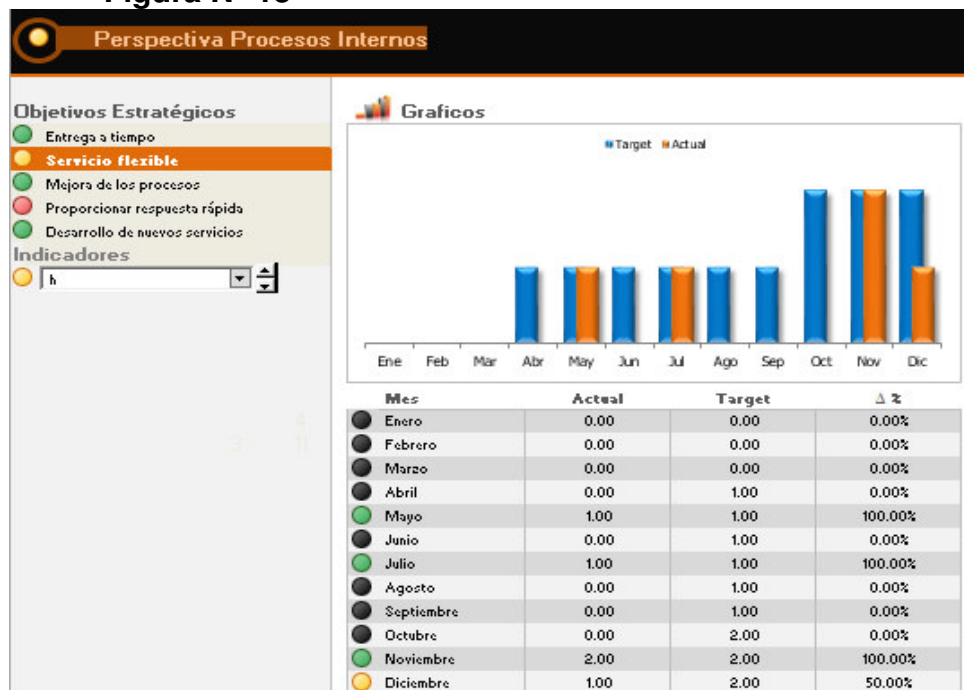
Figura N° 12



Fuente: Elaboración Propia. Datos LSF SAC

Los tiempos de entrega se han disminuido.

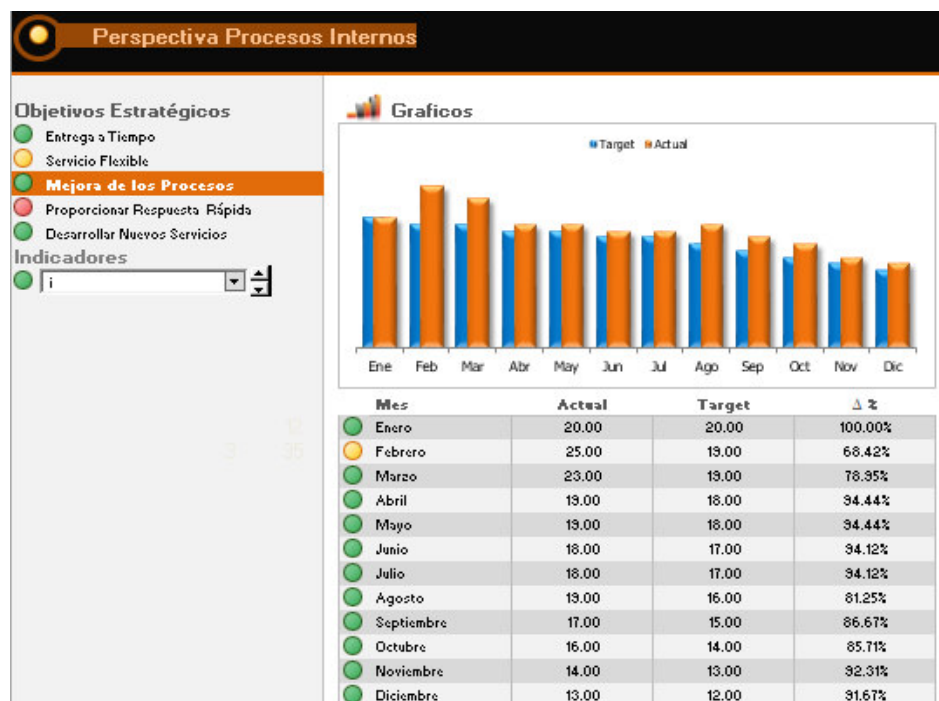
Figura N° 13



Fuente: Elaboración Propia. Datos LSF SAC

La flexibilidad del servicio ha sufrido variaciones, pero faltan mejorar.

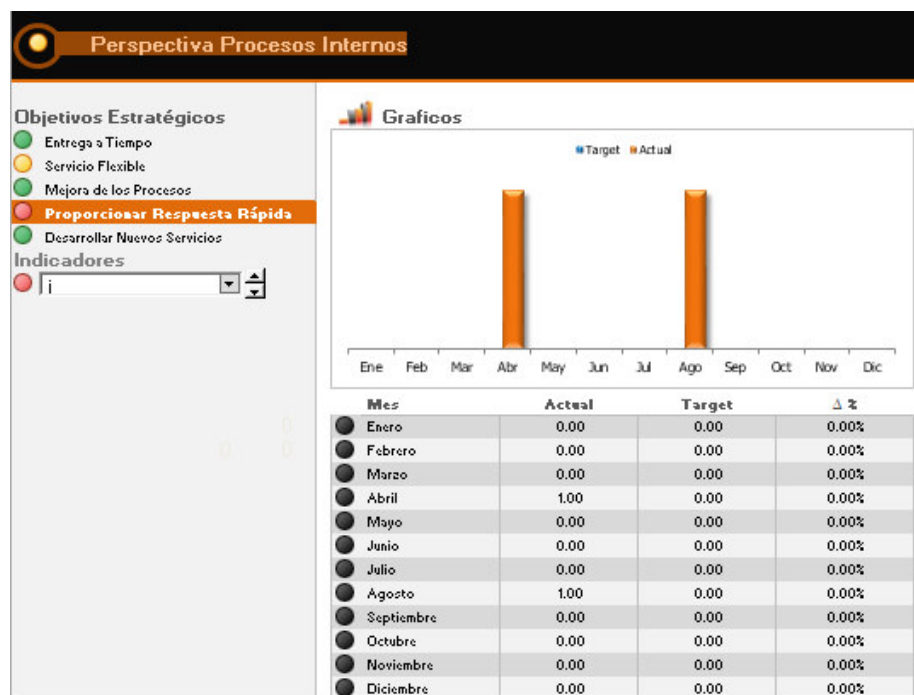
Figura N° 14



Fuente: Elaboración Propia. Datos LSF SAC

Las operaciones internas han disminuido sus tiempos de ejecución.

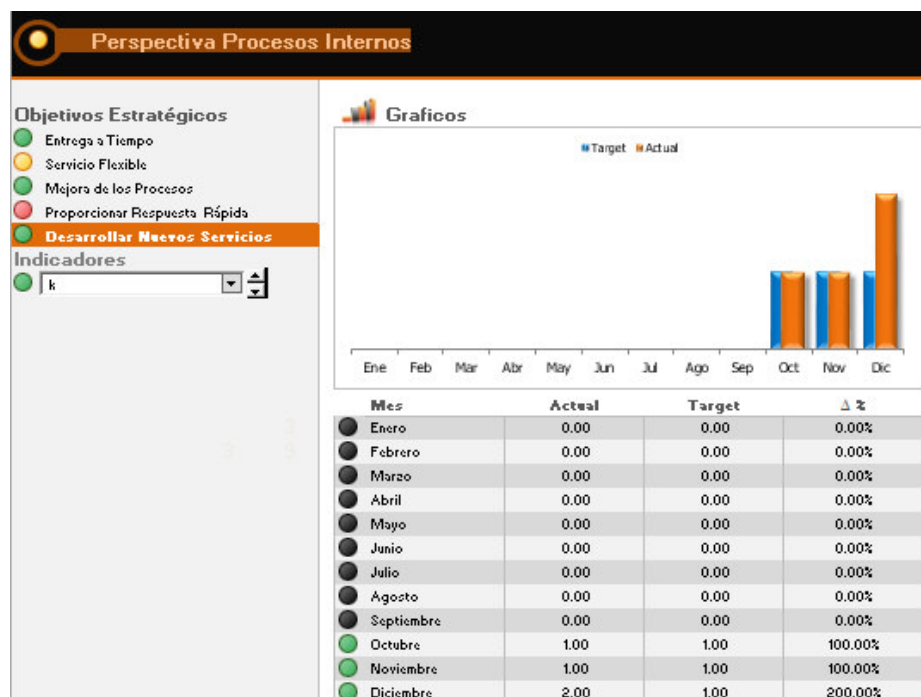
Figura N° 15



Fuente: Elaboración Propia. Datos LSF SAC

No ha existido datos para la medición, de este indicador.

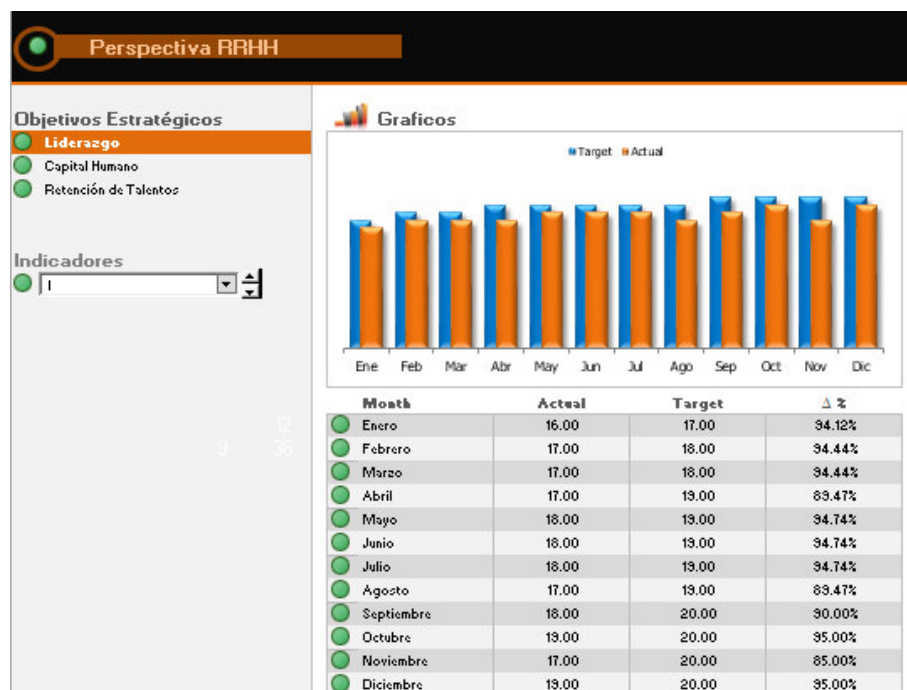
Figura N° 16



Fuente: Elaboración Propia. Datos LSF SAC

Se han planteado la oferta de nuevos servicios recién al final del año.

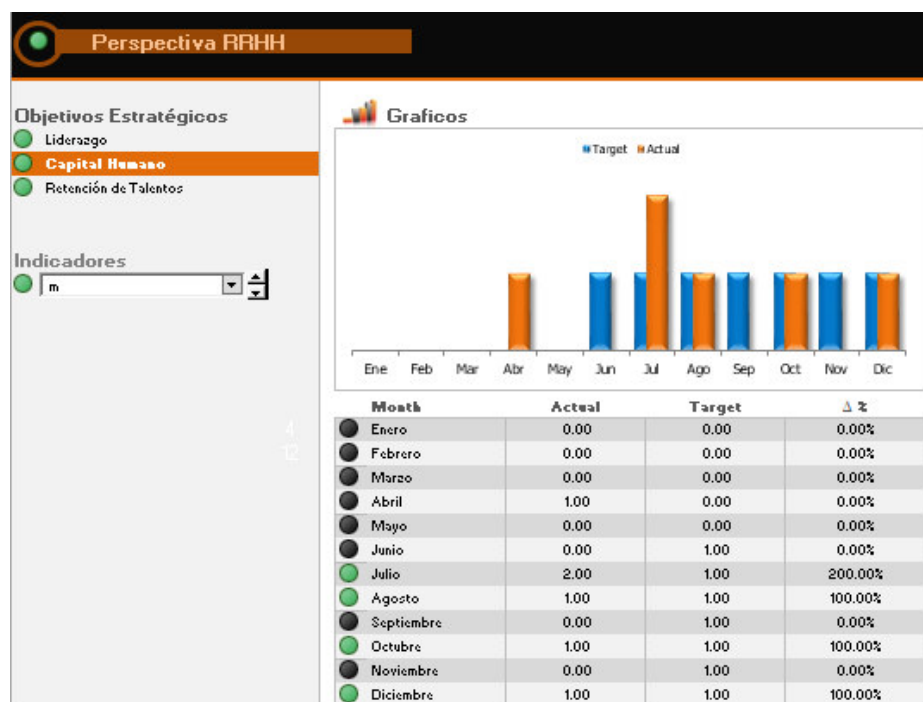
Figura N° 17



Fuente: Elaboración Propia. Datos LSF SAC

La percepción de liderazgo en la empresa es positiva y se mantiene.

Figura N° 18

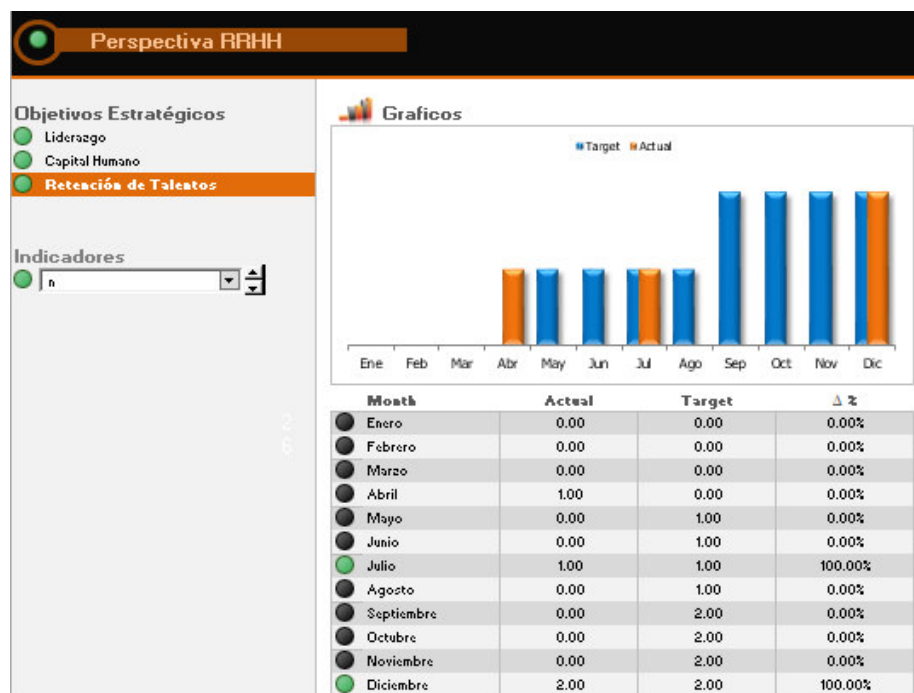


Fuente: Elaboración Propia. Datos LSF SAC

La capacitación de los colaboradores ha sido rutinaria y básica.



Figura N° 19



Fuente: Elaboración Propia. Datos LSF SAC

La retención de talentos se ha mantenido.

### 6.2.2. Verificación de la Hipótesis General

#### Hipótesis General

Si se logra implementar el sistema de indicadores de gestión empresarial, basados en el Balanced Scorecard y sacar el máximo provecho a la información que proporciona el cuadro de mando integral (CMI); entonces, se optimizará el uso de sus recursos, mejorando la rentabilidad del negocio y la satisfacción de los clientes.

Un primer análisis se realizó con respecto a la rentabilidad, comparando los valores de entrada y salida.

**Tabla 5: Comparación de Rentabilidad**

| Antes            | Después          |
|------------------|------------------|
| 1,11             | 1,13             |
| 1,12             | 1,11             |
| 1,1              | 1,16             |
| 1,13             | 1,23             |
| 1,13             | 1,33             |
| 1,11             | 1,31             |
| Promedio<br>1.12 | Promedio<br>1,21 |
| Fuente: propia   |                  |

### Prueba de normalidad

Se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk para verificarla normalidad de los datos del primer(antes) y segundo semestre (después) del año en estudio

**Tabla 6: Pruebas de normalidad variable**  
**Rentabilidad**

|                      | Shapiro-Wilk |    |      |
|----------------------|--------------|----|------|
|                      | Estadístico  | gl | Sig. |
| Rentabilidad antes   | ,907         | 6  | ,415 |
| Rentabilidad después | ,899         | 6  | ,368 |

Fuente: propia

El valor p, en ambos casos superior a 0.05, indica que se verifica la normalidad de los datos. Implica que es posible utilizar la prueba “t de student” para comparar medias relacionadas

**Tabla 7: Prueba de Comparación de Medias Rentabilidad**

|       |  | Promedio<br>diferencia | Valort | Valor p |
|-------|--|------------------------|--------|---------|
| Par 1 | Rentabilidad antes -<br>Rentabilidad después | -,09500                | -2,603 | 0,048   |

Fuente: Elaboración propia

El valor p obtenido (menor que 0.05) permite rechazar  $H_0$  y verificar, de esa manera, la hipótesis de investigación, este valor obtenido se debe a que es un proceso recién implementado “piloto”.

**Ventas:** Este es otro aspecto relacionado a la hipótesis general

Prueba de normalidad

**Tabla 8: Pruebas de normalidad variable  
Ventas**

|                   | Shapiro-Wilk |    |       |
|-------------------|--------------|----|-------|
|                   | Estadístico  | gl | Sig.  |
| Ventas antes      | 0,964        | 6  | 0,845 |
| Ventas<br>después | 0,832        | 6  | 0,169 |

Fuente: propia

Los valores p obtenidos indican que es necesario comparar las medias de ambos períodos mediante una prueba paramétrica como la t de Student.

Tabla 9: Prueba de Comparación de Medias Ventas

|                                 | Promedio<br>diferencia | Valor t | Valor p |
|---------------------------------|------------------------|---------|---------|
| Par 1 Ventas 2014 – Ventas 2013 | -11278.76              | -3,432  | 0,019   |

Fuente: propia

El valor p obtenido (0.019) permite rechazar  $H_0$  y, por tanto, verificar la hipótesis de investigación.

**Satisfacción cliente:** esta variable también está relacionada con la hipótesis general

Prueba de normalidad

**Tabla 10: Pruebas de normalidad variable  
satisfacción cliente<sup>b</sup>**

|                    | Estadístico | Shapiro-Wilk<br>gl | Valor p |
|--------------------|-------------|--------------------|---------|
| Satisfacción antes | ,640        | 6                  | ,001    |

Fuente: propia

El valor p obtenido no permite verificar normalidad. En tal sentido, se procedió a utilizar una prueba no paramétrica de comparación de muestras relacionadas (Wilcoxon)

La prueba de Wilcoxon proporciona un valor p igual a 0.147, valor que no permite rechazar la hipótesis nula, debido a ser un proceso piloto en etapa de implementación. Por tanto, la diferencia observada no es significativa.

**Tiempo de entrega:** también se relaciona con la hipótesis general

Prueba de normalidad

**Tabla 11: Pruebas de normalidad variable  
Tiempo de entrega**

|                | Shapiro-Wilk |    |      |
|----------------|--------------|----|------|
|                | Estadístico  | gl | Sig. |
| Tiempo antes   | ,943         | 6  | ,682 |
| Tiempo después | ,871         | 6  | ,231 |

Fuente: propia

El valor p obtenido para ambas variables es mayor que 0.05, con lo cual se verifica su normalidad. Por tanto, es posible utilizar la prueba paramétrica t de Student.

**Tabla 12: Estadísticas de muestras emparejadas variable Tiempo**

|       |                | Media  | N | Desviación estándar | Media de error estándar |
|-------|----------------|--------|---|---------------------|-------------------------|
| Par 1 | Tiempo antes   | 140,83 | 6 | 14,634              | 5,974                   |
|       | Tiempo después | 108,50 | 6 | 12,661              | 5,169                   |

Fuente: propia

**Tabla 13: Prueba de muestras emparejadas variable Tiempo de entrega**

|       |                               | Diferencias emparejadas |       |    |         |
|-------|-------------------------------|-------------------------|-------|----|---------|
|       |                               | Media                   | t     | gl | Valor p |
| Par 1 | Tiempo antes - Tiempo después | 32,333                  | 6,706 | 5  | ,001    |

Fuente: propia

El valor p obtenido (0.001) permite rechazar HO. Se verifica la hipótesis.

Figura N°20

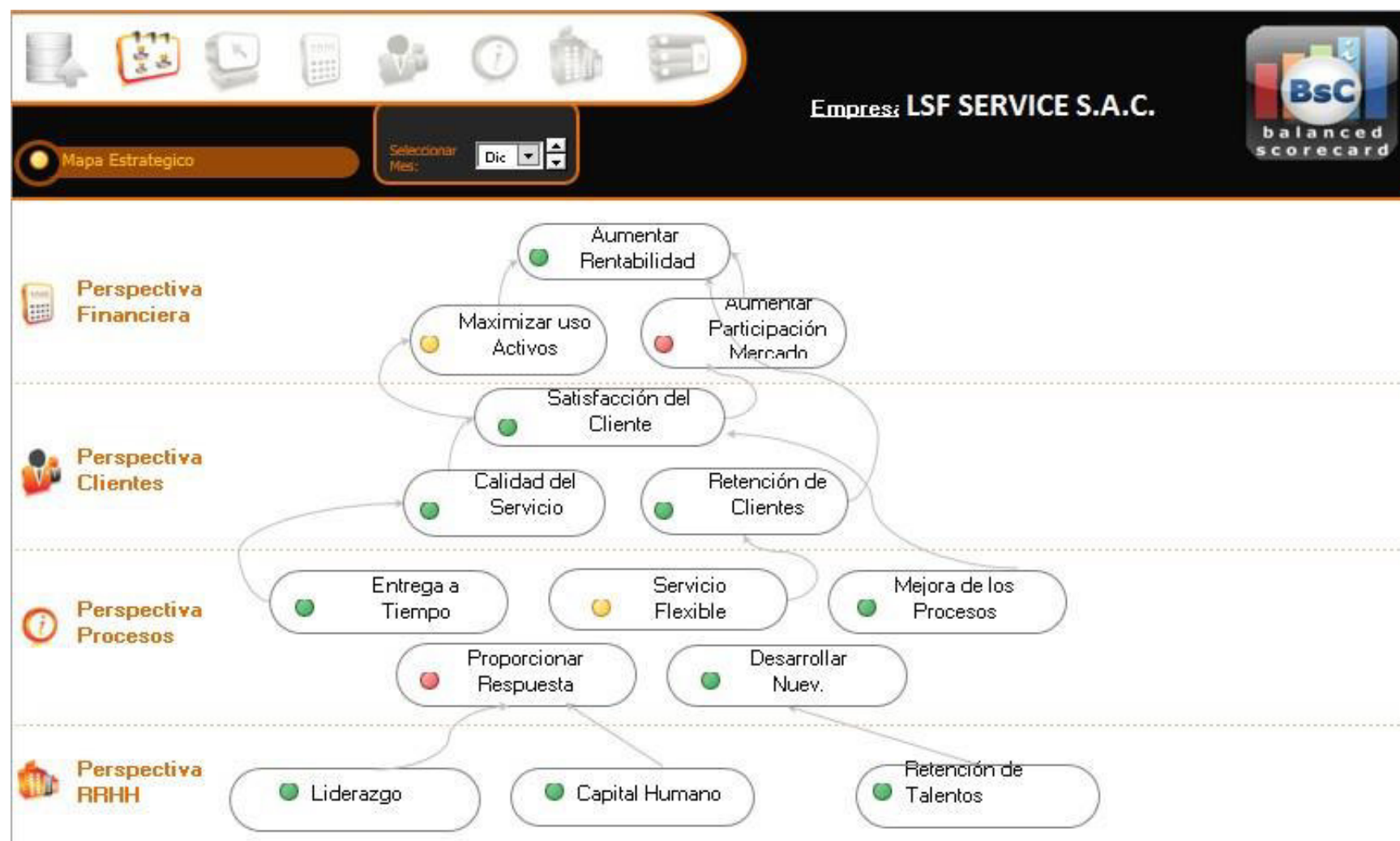


Figura N° 21

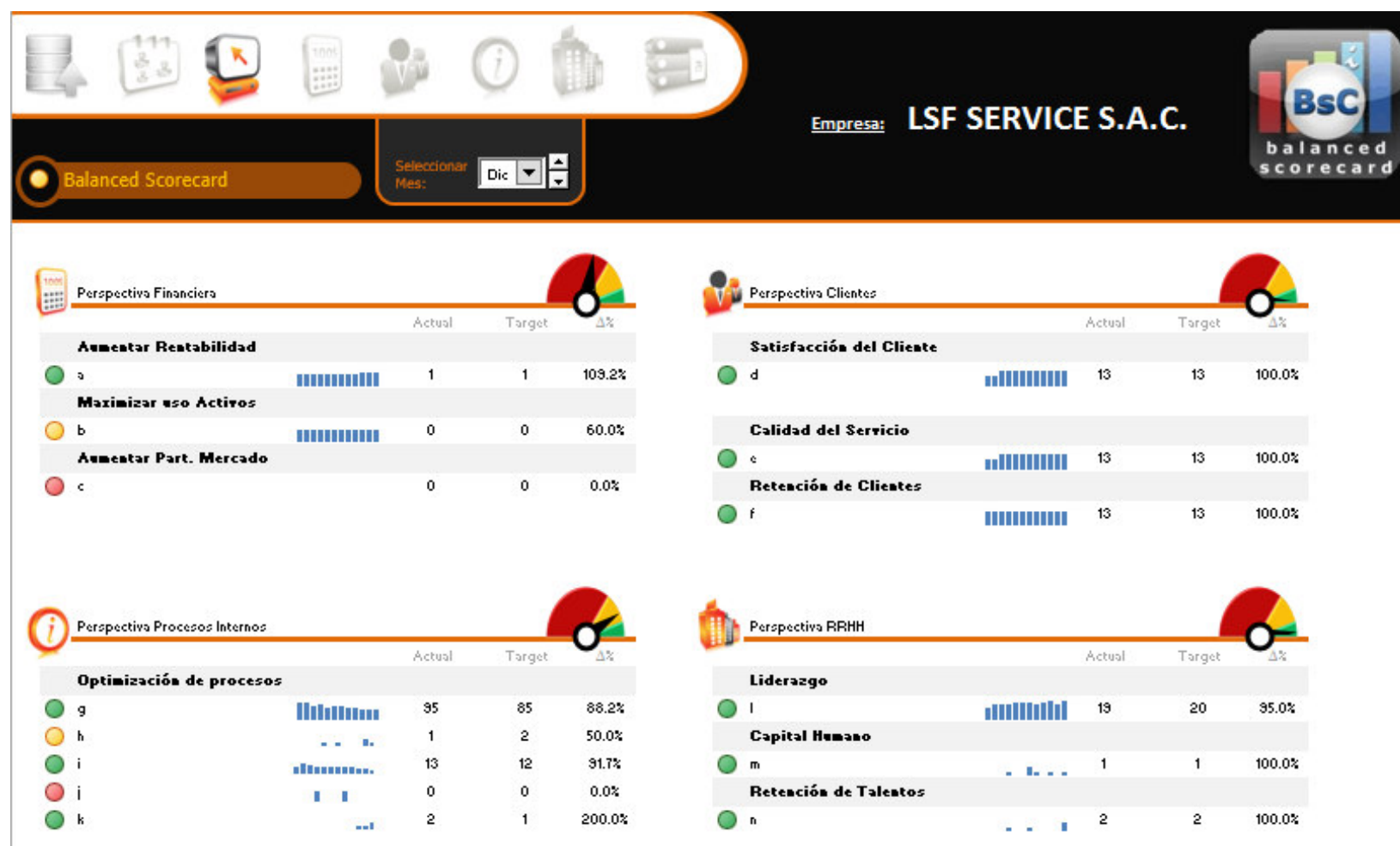


Figura 22

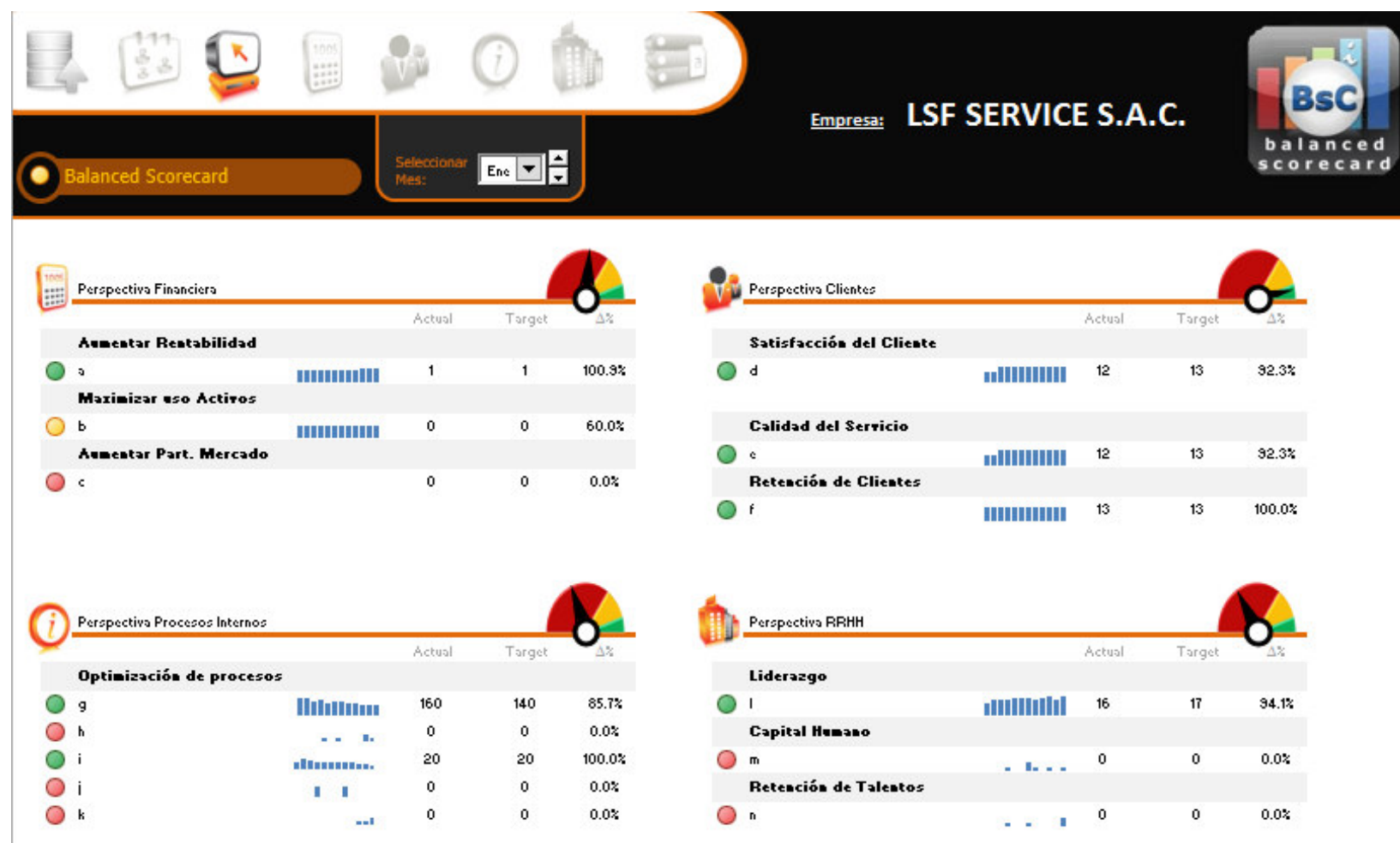
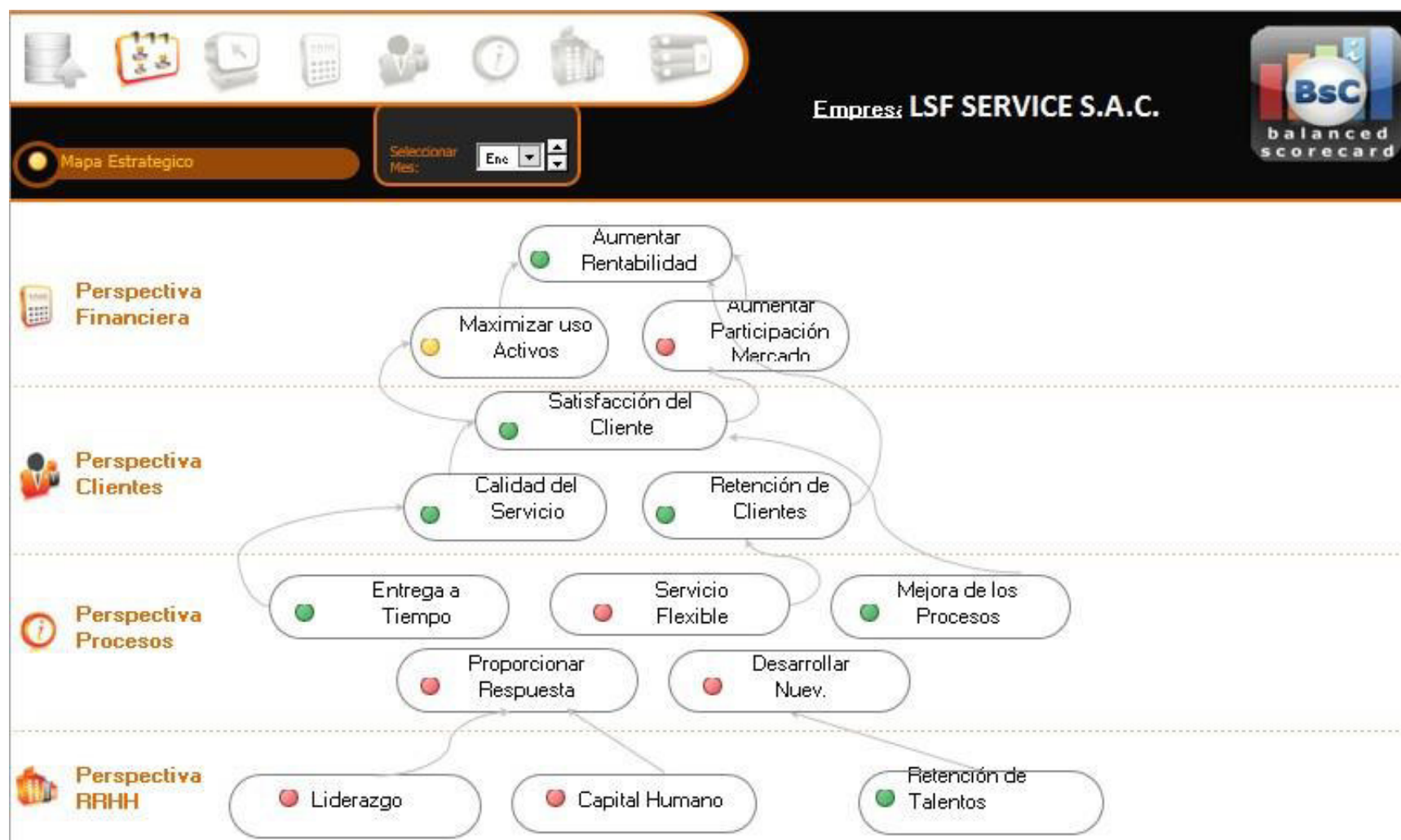




Figura 23



Para la prueba de Hipótesis de la presente investigación, se vio factible hacer un análisis comparativo de dos escenarios en las que se encontraba la empresa. Una de ellas fue ver el estado de la gestión con la que se encontraba la empresa a inicios del año 2014 y la otra a final del mismo año.

Según la Hipótesis planteada: *“Si se logra implementar el sistema de indicadores de gestión empresarial, basados en el Balanced Scorecard y sacar el máximo provecho a la información que proporciona el cuadro de mando integral (CMI); entonces, se **optimizará el uso de sus recursos, mejorando la rentabilidad del negocio y la satisfacción de los clientes**”.*

La manera de optimizar los recursos es verificar de qué color se encuentra el indicador para ver si fue óptimo o no.

En el Balanced Scorecard del mes de enero de 2014, los indicadores con mala gestión, a excepción del indicador “c”, que corresponden al objetivo de “Aumentar participación de mercado” y figura con color rojo, es debido a que no se encontró información para poder medir dicho objetivo.

No obstante, solo las perspectivas de Procesos Internos y Recursos Humanos cuentan con gran parte de indicadores que muestran una mala gestión, ya que figuran de color rojo; sin embargo, al cierre de diciembre del mismo año, solo los indicadores “i” y “h” muestran color rojo y amarillo respectivamente. Entonces, puede decirse que el resto de indicadores fueron trabajados al nivel óptimo. Es decir, el Sistema de indicadores tuvo un efecto positivo en la gestión de la empresa.

Por otro lado, observando el Mapa Estratégico, pueden notarse los mismos cambios experimentados en los respectivos meses del año 2014.

## CONCLUSIONES

- La implementación del procedimiento de métricas de gestión empresarial, basados en el Balanced Scorecard ha permitido optimizar el uso de los recursos de la empresa. Se ha mejorado la rentabilidad en un 9% durante el ejercicio 2014 para el negocio y la satisfacción de los clientes, se ha mantenido en un 100%.
- El sistema permite identificar y definir indicadores medibles a través del tiempo, tanto a nivel organizacional como al área de producción, donde se han disminuido los tiempos en un 50%, que permiten monitorear y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- El sistema permite identificar, plantear y ejecutar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta esperada de cada indicador, las cuales están evidenciando resultados atractivos para la organización.
- El procedimiento ha permitido definir los indicadores que se pueden cuantificar para el logro de los objetivos.
- El sistema logró detallar, analizar y desarrollar las iniciativas que se requerían para lograr las métricas.
- Ha sido importante realizar una buena planificación y que participen las distintas áreas involucradas.

### RECOMENDACIONES

- Implementar nuevas estrategias para optimizar la rentabilidad del negocio, se debe mantener el crecimiento de 9%, tratando de llegar al 10%.
- La satisfacción del cliente, no debe disminuir, ofreciendo un servicio más flexible a nuestros clientes de mayor demanda de servicios.
- Analizar nuevas métricas, de acuerdo a la coyuntura del mercado globalizado, y buscar nuevas métricas de calidad del servicio y satisfacción del cliente.
- Seguir con las mejoras continuas, implementando un sistema automatizado de gestión, que permita generar una base de datos en el tiempo, con la cual se pueda aplicar Business Intelligence.
- Realizar en forma periódica capacitaciones a los trabajadores, para mejorar la performance de servicio, disminuyendo así los reprocesos u errores en el servicio.

## BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russel (1995), *"Capsulas de Ackoff"*, México, Noriega Editores

AMAT, Joan María (2000), *"El control de gestión - una perspectiva de dirección"*, Ediciones Gestión, Barcelona.

BELTRÁN, J. (2000), *"Indicadores de Gestión"*, 2da Edición. Colombia: Global Ediciones, S.A

BARLTLETT, (2002) Christopher y Sumantra GHOSHAL (2002), *"Building Competitive Advantage Through People"*, MIT Sloan Management Review, Winter, pp. 34-41.

BETANCOURT, Daniellis y Gelmar GARCÍA (2009), *"El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano"*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 110

BIASCA, (2002) Seminario *"El tablero de comando para dirigir la empresa en épocas turbulentas, los 10 pasos para construir, analizar y mejorar los resultados"* Mendoza Argentina.

CHARLES Hill, (1996), *"Administración Estratégica"*. 3ra. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana S.A

CHIAVENATO, I. (2002), *"Administración en los Nuevos Tiempos"*. Bogotá: Editorial McGraw - Hill. Interamericana, S.A.

CHIRHUANA, María Isabel, (2005), *"El cuadro de mando en la integración estratégica y la optimización del desempeño de una empresa pesquera extractiva"*. Tesis de Grado. Universidad Nacional Federico Villarreal. Maestría en Finanzas. Perú

DAVID Fred, (1997), *“Conceptos de Administración Estratégica”*, Prentice Hall, México

GÓMEZ, G., (2001), *“Planificación y Organización de Empresas”*. México: Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana, S.A.

GUEVARA, R., (2012), *“Crecimiento sostenido, competitividad y desarrollo empresarial”*, Revista Strategia, Centrum PUCP, Lima, Perú.

HERNÁNDEZ, N., (2003), *“Sistema de Gestión Integral Basado en la Filosofía del Balanced Scorecard para la Empresa Constructora y Suplidora los Negros”*, S.A. - Consuca. Tesis de Grado. Universidad Valle del Momboy. Valera. Maestría en Gerencia de Empresas. Valera-Trujillo España

HERNÁNDEZ, Q., (2005), *“Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) Como Herramienta Gerencial Para Caracterizar la Eficiencia en Instituciones Públicas del Sector Salud”*. Tesis de Grado Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto Estado Lara. Venezuela

IBARRA, Walter, (2006), *“El cuadro de Mando Integral, herramienta para el control de empresas. Trabajo de Grado”*. Universidad Nacional Federico Villarreal. Maestría en Finanzas. Perú

KAPLAN, Robert S y David P. NORTON, (1996), *“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”*, Harvard Business School Press, Boston. USA

KAPLAN, Robert S y David P NORTON, (2004), *“StrategyMaps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”*. Harvard Business School Press, Boston. USA

KOONTZ, Harold y Cyrill O'DONNELL, (1972), *“Curso de Administración Moderna”*, 4a. ed. México: McGraw-Hill, p. 9.

KUCZYNSKI, Pedro Pablo y Felipe ORTIZ DE ZEVALLOS, (2001), *“Competir y Crear Empleo”*, Empresa Editora El Comercio, 183 páginas, Perú.

MICHAEL A. HITT, (1999), *“Administración Estratégica: Conceptos, Competitividad y Globalización”*, Thomson Learning, México

MARTINEZ, (2001), *“Congreso Nacional de Control Interno en Entidades Gubernamentales”*. Santa Fe Bogotá

MARTÍNEZ, R., (2001), *“Balanced Scorecard- Sistema de Comunicación, control y Aprendizaje Estratégico”*. [Consulta: 20 noviembre 2013] de [Arearh.com/rrhh/balanced-scorecard.htm](http://Arearh.com/rrhh/balanced-scorecard.htm)

QUIROGA, (2000), *“Cuadro de Mando Integral aplicado al Individuo”*. Universidad del CEMA, Argentina.

PORTER, Michael, (1997), *“On Competition, Harvard Bussines Review Book”*, USA, Quinta edición.

PROINVERSION, (2012), *“Informe Económico y Proyecciones del Perú para los próximos cinco años”*, Informe Especial. Perú

RODRÍGUEZ, E. (2002), *“Generación e Interpretación de Indicadores de Gestión”*. Caracas Editores: Primera Edición. Venezuela

SALLENAVE, D. (1996), *“Gerencia Integral”*. Colombia. 2da Edición. Editorial Norma.

SELA, (2009) *“Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de América Latina y el Caribe”*: Informe Anual. Venezuela

SUAREZ REBAZA, Camilo, (2009) *“Implementación de un Cuadro de Mando Integral y su influencia en la Productividad de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo”*, Tesis de Grado Universidad Nacional de Trujillo, Perú

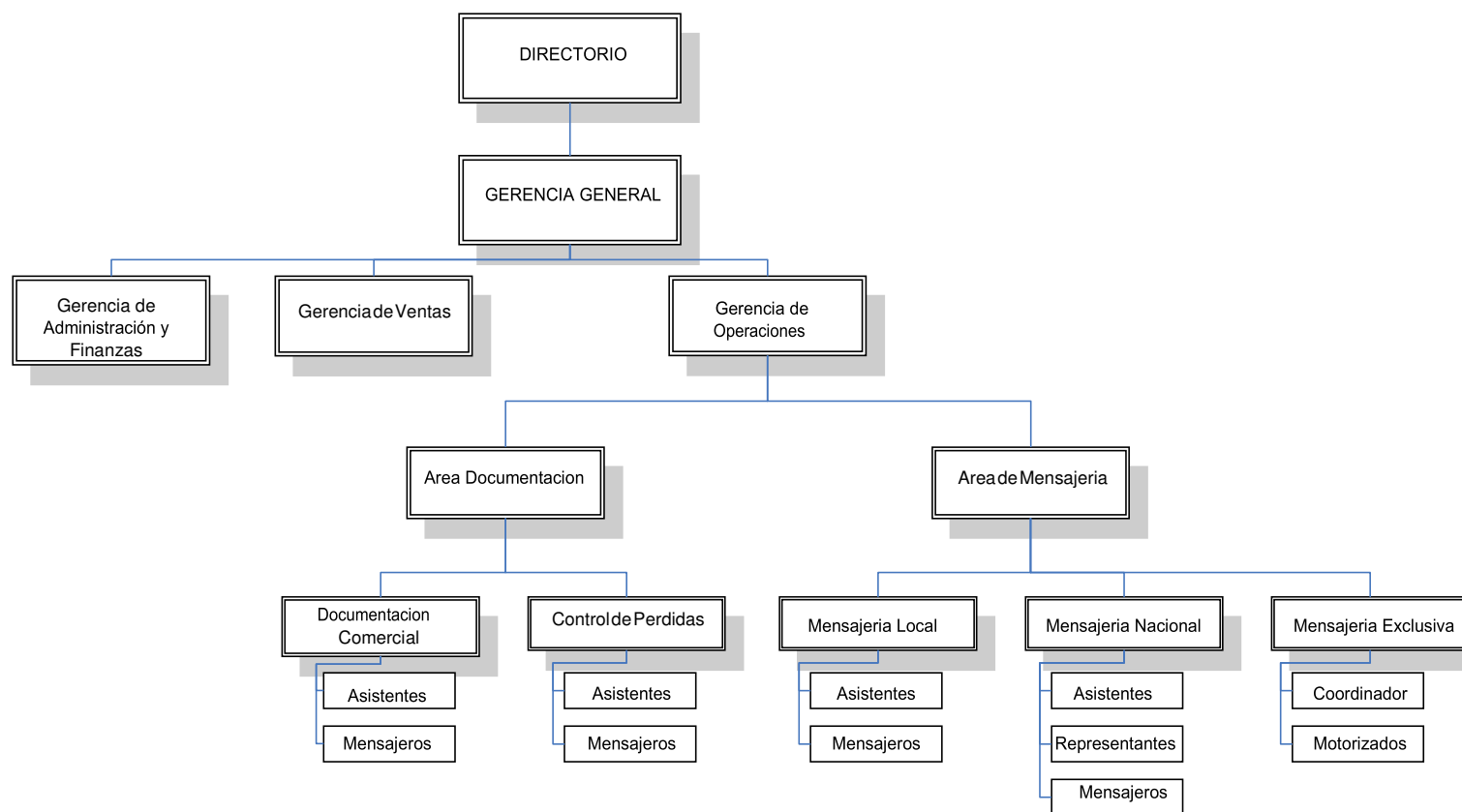
VAN HORNE, James (1980), *“Fundamentos de Administración Financiera”*, Pearson Educación, 2002 - 743 páginas, México



## ANEXOS

### **ANEXO 1**

#### **Diagrama de Organización para la Prestación del Servicio de Mensajería al GRUPO ENDESA**



## ANEXO 2

### Plan de Contingencia del Servicio de Mensajería del Consorcio LSF Servicios Generales SAC.

|   |
|---|
| <p><b>1. Introducción.</b></p> <p>El presente documento, tiene como fin, servir de respaldo ante la probabilidad de que exista algún imprevisto (accidente), que pueda tener como origen circunstancias naturales, o provocadas por la mala praxis de los procedimientos establecidos.</p> <p>Además este documento servirá como apoyo ante las eventualidades, permitiendo a los colaboradores, operar ante hechos no previstos, siendo además la guía de consulta ante siniestros ocurridos, dando a la empresa un documento que le permita reaccionar ante situaciones de emergencia o siniestro.</p>  |
| <p><b>2. Diagnóstico.</b></p> <p>El mundo de la mensajería, en nuestro país no está aún muy desarrollado, utilizando aun procedimientos manuales en casi el 90% del proceso, es por eso que no se encuentra libre de sufrir accidentes o algún imprevisto, durante el desarrollo del servicio.</p> <p>LSF Servicios Generales SAC, no es ajena a esta realidad, por lo que como empresa desea contar con un Plan que ayude a minimizar los impactos de accidentes o hechos no previstos durante la prestación del servicio.</p> <p>Actualmente, EDELNOR, ha convocado a concurso sus requerimientos de Administración de Correspondencia Interna, Local, Nacional e Internacional a través del Concurso E-I-31-1336-12. Cabe resaltar que la empresa EDELNOR al igual que las empresas EDEGEL y EPSA pertenecen al grupo empresarial ENDESA.</p> <p>Para empezar este Plan, empezaremos con el listado de infraestructura con la que cuenta la empresa, la misma que es la siguiente:</p> |
| <p><b>2.1. A nivel de infraestructura física (Bienes Inmuebles):</b></p> <p>El consorcio LSF Servicios Generales SAC, cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un local de 260 mt<sup>2</sup>, que se encuentra ubicado en la Av. República de Chile N° 295, oficina N° 805 del distrito de Lima Cercado.</li> <li>• Un Local de 120 mt<sup>2</sup>, que se encuentra ubicado en el Jr. Toribio Ara 207 Tercer Piso del distrito de Pueblo Libre.</li> <li>• Un Inmueble ubicado en la Av. Tingo María 443-447, Breña (Business Service Cargo S.A.) el cual cuenta con lo siguiente:</li> </ul>   |
| <p><b>2.2. A nivel de infraestructura física (Bienes Muebles):</b></p> <p>El consorcio LSF Servicios Generales SAC, cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>01 Camioneta Changan-Mod Minicargo</li> <li>01 Camioneta Susuky-Mod Gran Vitara</li> <li>01 Camioneta Chevrolet Mod. 300Serie</li> <li>Pack Black Berry 9000 Bold</li> <li>Una Mesa de Centro Luxor</li> <li>2 Módulos Oficina en Melamine</li> </ul>  |

2 Estantes en Melamine  
12 Módulos Rodantes Con Escritorio de Madera  
1 Mesa de Reuniones  
Una Cámara Digital Casio EXZ19  
Una Silla de Malla  
Un Módulo de Recepción  
Una Mesa de Bote  
Parnate y Micrófono  
Pack Básico 11 Unidades  
Una Silla Giratoria  
Celulares  
Una Cocina 2 Hornillas  
02 impresoras marca HP  
02 Computadoras compatibles  
01 Laptop marca HP metálica  
02 Impresoras marca EPSON  
01 impresora marca HP  
01 Impresora marca SAMSUNG  
02 CPU Placa P.17 V/S/r/ Intel Cele  
01 CPU Intel Xeon Quad Corex 3360-2.83GHZ  
01 Notebook HP G4 1069 Corel 15 480MN/S 5CD  
01 Camioneta Ford  
01 Camión Dodge  
01 Auto Hyundai  
05 Muebles de Oficina  
Escritorios y sillas  
02 Impresoras Epson  
06 Equipos de Cómputo con acceso a internet  
12 Monitores  
02 Notebook HP  
16 Equipos Celulares  
08 Equipos Nextel

01 Central de Telefonía Fija  
 02 Cámara Digital  
 01 Purificador de Agua  
 01 Fotocopiadora/Impresora  
 04 Cámaras de Seguridad  
 02 Balanzas Electrónicas

### **2.3. Identificación del Servicio.**

Edelnor ha requerido el servicio de mensajería, el mismo que para fines de este documento hemos listado de la siguiente manera:

- Servicio de Mensajería: que a su vez está dividido en Local, Regional, Nacional y Exclusivo.
- Servicio de Mensajería de Documentación Valorada: que a su vez está dividida en Comercial y Control de Pérdidas

### **2.4. Identificación de los riesgos.**

Para la prestación de estos servicios hemos identificado los siguientes riesgos:

#### **2.4.1. Desastres.**

Estos riesgos se presentan como desastres naturales y pueden ser terremotos, inundaciones, huaycos, aluviones, diluvios, estos no son previsibles y pueden ocurrir en cualquier momento.

#### **2.4.2. Siniestros.**

Este tipo de emergencias, son ocasionados por la falta de mantenimiento de los equipos que se utilizan en la prestación de servicio están identificados como siniestros, estos pueden ser: Incendios, Inundaciones, robos de equipos.

#### **2.4.3. Ataques.**

Este tipo de emergencias, son básicamente ocasionadas por acción del hombre, podemos identificar por ejemplo, robos, asaltos, accidentes de tránsito, ataques a los servidores, infección con virus informáticos y otros.

### **3. Objetivo.**

El presente documento tiene por objetivo, plantear las alternativas de acción ante la aparición de riesgos que pueden interferir en la ejecución del servicio que se presta a la empresa.

#### **3.1. Objetivos Específicos.**

- Plantear alternativas de acción ante la aparición de Riesgos de Tipo imprevisible.
- Plantear alternativas de acción ante la aparición de Siniestros.
- Plantear alternativas de acción ante la aparición de Ataques.

### **4. Planteamiento de Estrategias.**

#### **4.1. Estrategias de Prevención.**

##### **4.1.1. A nivel de desastres.**

A nivel de desastres la empresa LSF Servicios Generales SAC, tiene como política la prevención, aplicando para este tipo de eventos la información, como mejor estrategia ante una eventualidad de este tipo, para lo que se tomara las siguientes acciones:

- Se va identificar las zonas de seguridad y salidas de evacuación.
- Se ha elaborado un plan de evacuación, además se ha señalado las zonas de seguridad en el mismo.

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha conformado un comité de defensa civil que actúe durante el desarrollo del evento y ayude a los demás colaboradores a evacuar las instalaciones.</li> <li>• Se cuenta con luces de emergencia instaladas.</li> <li>• Se tiene un servidor que realiza copias de seguridad de la información.</li> </ul>   |
| <b>4.1.2. A nivel de Siniestros.</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el mantenimiento de las instalaciones de luz, agua y desagüe.</li> <li>• Realizar el mantenimiento de los servidores.</li> <li>• Realizar el mantenimiento de las puertas y ventanas.</li> </ul>  |
| <b>4.1.3. A nivel de Ataques.</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la actualización de los antivirus.</li> <li>• Contratar el servicio de seguridad de los equipos y bienes.</li> <li>• Contratar los seguros personales contra robos.</li> <li>• Contratar los seguros obligatorios de accidentes de tránsito.</li> <li>• Capacitar al personal de mensajería en normas de seguridad en el manejo de sus vehículos.</li> </ul>                  |
| <b>4.2. Estrategias de Ocurrencia.</b>  |
| <b>4.2.1. A nivel de desastres.</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entra en funcionamiento el comité de defensa civil.</li> <li>• Se orienta a las personas para que evacuen las instalaciones.</li> <li>• En caso de encontrarse en tránsito, deberá comunicar su estado actual y situación.</li> <li>• En caso de encontrarse en un local externo donde presta el servicio, debe ayudar manteniendo la calma.</li> </ul>                                |
| <b>4.2.2. A nivel de siniestros.</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar al área de administración, en caso de un siniestro.</li> <li>• Acudir a los bomberos o similares durante la ocurrencia.</li> <li>• Evacuar las instalaciones poniéndose a buen recaudo.</li> <li>• Activar las alarmas de seguridad según sea requerido.</li> </ul>  |
| <b>4.2.3. A nivel de Ataques.</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar con cautela, sin exponernos al peligro.</li> <li>• Fomentar actitudes pasivas, a fin de aminorar los riesgos.</li> <li>• Tratar de comunicar el hecho, sin exponer al riesgo.</li> <li>• Activar las alarmas de ser necesario.</li> <li>• Activar los programas de seguridad informática.</li> <li>• Verificar la información que se recibe, por medios electrónico.</li> </ul> |
| <b>4.3. Estrategias de Post Ocurrencia.</b>   |
| <b>4.3.1. A nivel de Desastres.</b>   |

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar y cuantificar los daños ocasionados.</li> <li>• Mantener posición expectante ante comunicaciones oficiales.</li> <li>• Verificar el estado de los bienes de la empresa, con el fin de reiniciar actividades.</li> <li>• Comunicarse con los miembros de la organización que no se encuentren en las instalaciones de la misma.</li> </ul>  |
| <b>4.3.2. A nivel de Siniestros.</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar a la empresa el hecho ocurrido.</li> <li>• Verificar la gravedad de los daños.</li> <li>• Realizar acciones de reconstrucción, para identificar cuales fueron nuestras fallas, para que ocurriera el hecho.</li> <li>• Solicitar la ejecución de las garantías y reconocimientos en caso de los seguros.</li> </ul>  |
| <b>4.3.3. A nivel de ataques.</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la gravedad de los hechos.</li> <li>• Verificar la valorización de los equipos dañados o información perdida.</li> <li>• Solicitar la reposición en caso de garantías y cobertura en caso de seguros.</li> <li>• Atender posibles terceros involucrados.</li> </ul>  |
| <b>5. Recomendaciones Finales.</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna empresa está exenta de sufrir accidentes o pasar imprevistos, por lo que la prevención debe ser la mejor estrategia para aminorar los riesgos.</li> <li>• La mejor manera de minimizar los riesgos es a través de la comunicación, donde se informa a los colaboradores sobre la probabilidad de ocurrencia, así como se informa el accionar durante y después de esta.</li> <li>• La empresa debe contar con un seguro de responsabilidad civil, en caso de siniestros o ataques.</li> <li>• Todos los colaboradores deben saber cómo actuar ante estos hechos. De manera que los daños ocasionados sean los menores posibles.</li> <li>• Este plan debe ser difundido e internalizado por todos los miembros de la empresa.</li> </ul> |

### ANEXO 3

#### Infraestructura y Equipamiento del Consorcio LSF Servicios Generales SAC.

|   |
|---|
| El Consorcio LSF Servicios Generales SAC, cuenta actualmente con la siguiente infraestructura:  |
| <b>Bienes Inmuebles:</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sede Corporativa, Inmueble ubicado en la Av. República de Chile N° 295, Oficina N° 805. Cercado de Lima.</li> <li>• Sede Operativa, Inmueble ubicado en la Jr. Toribio Ara N° 207 Tercer Piso Pueblo Libre.</li> </ul>   |
| <b>Bienes Muebles:</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camioneta Changan-Mod Minicargo.</li> <li>• 01 Camioneta Susuky-Mod Gran Vitara</li> <li>• 01 Camioneta Chevrolet Mod. 300.</li> <li>• Equipos de Comunicación, con RPC Claro.</li> <li>• Equipos de Cómputo de escritorio, con internet permanente.</li> <li>• Equipos de cómputo portable, con internet permanente.</li> <li>• Pack de smartphones (blackberry), para la comunicación en línea.</li> <li>• Telefonía fija.</li> <li>• Equipos de impresión de alto rendimiento.</li> <li>• Equipos de escaneo de alta fidelidad y velocidad.</li> <li>• Equipos de fotografía y video de alta definición.</li> <li>• Servidores de respaldo y base de datos.</li> <li>• Mobiliario de trabajo, como mesas, sillas, escritorios, armarios.</li> </ul> |
| <b>Sede de Operaciones Nacionales:</b>  |
| <p>Inmueble ubicado en la Av. Tingo María 443-447, Breña Business Service Cargo S.A. el cual cuenta con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camioneta Ford</li> <li>• Camión Dodge</li> <li>• Auto Hyundai</li> <li>• Muebles de Oficina</li> <li>• Escritorios y sillas</li> <li>• Impresoras Epson</li> <li>• Equipos de Cómputo con acceso a internet</li> <li>• Monitores</li> <li>• Notebook HP</li> </ul>  |

- Equipos Celulares
- Equipos Nextel
- Central de Telefonía Fija
- Cámara Digital
- Purificador de Agua
- Fotocopiadora/Impresora
- Cámaras de Seguridad
- Balanzas Electrónicas



## ANEXO 4

### Políticas y Procedimientos de Seguridad y de Medio Ambiente

|  |
|--|
| <p><b>Compromiso Empresarial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consorcio LSF Servicios Generales, como parte de su política empresarial ha asumido el compromiso de preservar la seguridad, la salud, conservar el medio ambiente y mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores, contratistas, clientes y la sociedad en general.</li> <li>• Para tal fin, implementará un Sistema de Gestión en Seguridad, Salud y Medio Ambiente, que tiene como herramienta de gestión un Programa de Prevención de Riesgos, que ha logrado que las actividades preventivas se efectúen en forma sistemática y permanente, desarrolladas a través de la línea de mando como una responsabilidad inherente a su gestión normal.</li> <li>• La política ambiental de Consorcio LSF Servicios Generales, se concretará a través del Programa de Gestión Ambiental, considerando como elementos básicos la definición de periódica de objetivos y metas ambientales, el cumplimiento con la legislación ambiental, urbanística y de seguridad que compete a la empresa y el compromiso de la gerencia, en la mejora continua de los efectos ambientales.</li> <li>• Para poder desarrollar su política ambiental, la gerencia de la empresa dispondrá de los recursos humanos y materiales necesarios para su adecuada implementación, así como una información periódica de los objetivos establecidos y los logros conseguidos.</li> <li>• Reconociendo la importancia que tiene la protección ambiental para otros sectores, Consorcio LSF Servicios Generales, preparará periódicamente una información específica o comunicación externa, que estará a disposición de las partes interesadas y que tendrá por objeto informar sobre la situación de la empresa respecto a la seguridad y protección ambiental.</li> <li>• Asimismo la gerencia de Consorcio LSF Servicios Generales, asume un claro compromiso de información respecto al personal de la empresa y al mismo tiempo establecerá los programas adecuados de formación para que la protección ambiental sea un elemento más del desarrollo de las actividades cotidianas de Consorcio LSF Servicios Generales.</li> <li>• Este compromiso se actualizará durante la revisión periódica del Sistema, tal y como quedará propuesto en el procedimiento para tales fines.</li> </ul> |
| <p><b>Compromiso Ambiental.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siendo la protección, tanto del medio ambiente natural, como de nuestro entorno en general, factor fundamental para el desarrollo sostenible de la compañía y de las futuras generaciones, es compromiso de Consorcio LSF Servicios Generales, implementar todas sus actividades empresariales de manera respetuosa con el medio ambiente la optimización de los recursos naturales y la eficiencia energética.</li> <li>• Con el criterio de mantener una gestión proactiva en cuanto a la preservación del medio ambiente tanto en lo natural como en lo social, el Consorcio LSF Servicios Generales, va mas allá del estricto cumplimiento de la normativa vigente estableciendo compromisos precisos para garantizar el uso racional de los recursos y la minimización de los residuos.</li> <li>• Como consecuencia de lo anterior se han formulado y serán de rigurosa aplicación los siguientes principios generales:</li> <li>• Integrar la gestión ambiental y el concepto de desarrollo sostenible en la estratégica empresarial de la organización.</li> <li>• Utilizar racionalmente los recursos naturales y prevenir y/o reducir la emisión de residuos, en general controlar todos los factores responsables de los impactos ambientales, mediante la aplicación de programas de mejora continua y establecimiento de objetivos y metas ambientales, haciendo que las instalaciones y actividades de Consorcio LSF Servicios Generales sean cada día más respetuosos con el medio ambiente.</li> </ul>  |

- Mantener en todas las instalaciones de la organización un control permanente del cumplimiento de la legislación ambiental aplicable y otros compromisos ambientales suscritos por la empresa, revisando periódicamente el comportamiento medioambiental y comunicando los resultados obtenidos.
- Conservar el entorno natural de las instalaciones mediante la adopción de medidas encaminadas a la protección del medio ambiente.
- Capacitar y educar a nuestro personal para que efectúe sus labores de una manera ambiental responsable.
- Hacer de conocimiento de todo el personal y mantener a disposición de las partes interesadas nuestra política, así como el avance de nuestro desempeño ambiental.

Lima, 19 de Abril del 2012

## ANEXO 5

### CARTA DE COMPROMISO

#### **Política de Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente**

**LSF – Servicios Generales S.A.C.** es una empresa dedicada al servicio de mensajería externa, consciente de su misión y responsabilidad asume el compromiso de desarrollar sus actividades considerando como valores esenciales la seguridad, la salud de las personas y la protección del medio ambiente.

La Dirección liderará los programas de Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente y proporcionará los recursos necesarios asegurándose de que todo el personal conoce y trabaja de acuerdo con los principios establecidos.

Por tal motivo **LSF – Servicios Generales S.A.C. se compromete a:**

- Establecer y mantener ciclos de aprendizaje que aseguren el mejoramiento continuo en Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente.
- Cumplirá los requisitos legales vigentes en cada lugar, así como definirá la normativa interna necesaria estableciendo estándares comunes de comportamiento en materia de seguridad, salud y de medio ambiente, con independencia del área geográfica donde lleve a cabo su actividad.
- Tener presente criterios de Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente en su estrategia, en todas sus actividades y durante todo el ciclo de vida de las mismas con el propósito de prevenir daños en las personas y minimizar el impacto sobre el medio ambiente.

Lima, 08 de mayo de 2012

---

**Orestes Cachay Boza**  
Gerente General

**ANEXO 6****CARTA DE COMPROMISO**

Mediante la presente, **LSF – Servicios Generales S.A.C.**, a través de su representante Legal el Ing. Orestes Cachay Boza, identificado con DNI N° 08446599, se compromete a cumplir las normas establecidas en el ISO 14001 y OSHAS 18001, durante el periodo que dure la prestación del servicio a las empresas del Grupo ENDESA, resaltando que nuestra empresa es respetuosa del medio ambiente y tiene dentro de sus valores esenciales el velar por la seguridad y la salud de sus colaboradores.

Asimismo, la Dirección de la Empresa, liderara todos los programas y procesos que nos permitan cumplir con las normas establecidas en el ISO 14001 y OSHAS 18001, proporcionando los recursos necesarios que aseguren su cumplimiento.

Lima, 08 de mayo de 2012



Sr. Orestes Cachay Boza  
Gerente General  
DNI 08446599

### ANEXO 7: Lista del Personal de Capacitación

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 1  | Marcelo Cartolin Gutiérrez        |
| 2  | Segundo Juan Farro Dávila         |
| 3  | Samy Montes Guerrero              |
| 4  | José Zacarías Hernández Contreras |
| 5  | Héctor Luis Parisaca Choquehuanca |
| 6  | Manuel Laurenti León              |
| 7  | Cesar Salomón Carrión Damián      |
| 8  | Adovias Fernández Santa cruz      |
| 9  | Julio César Acosta Espino         |
| 10 | José David Leyva Palacios         |
| 11 | Oscar Ochoa Sollase               |
| 12 | Juan Carlos Jaén Salas            |
| 13 | Marco Antonio Pacheco Flores      |
| 14 | César Augusto Barbieri Burgos     |
| 15 | Ernesto Urteaga Panduro           |
| 16 | Vicente Terrones Saucedo          |
| 17 | Edilberto Sullón Taboada          |
| 18 | Gustavo Paz Montalván             |
| 19 | Víctor Miguel Gonzales De La Cruz |
| 20 | Alcides De La Cruz Huatuco        |
| 21 | Luis Antonio Gavidia Mozombite    |
| 22 | Maria Luisa Roca Andahua          |
| 23 | Cirila Molina Valdiviano          |
| 24 | Augusto Faching Loja              |
| 25 | Sonia Anardo Figueroa             |

## ANEXO 8

## (EXPERIENCIA DEL POSTOR EN LA ACTIVIDAD Y EN LA ESPECIALIDAD)

SEÑORES GRUPO ENDESA

CONCURSO E-I-31-1336-12

Presente.-

El que suscribe **ORESTES CACHAY BOZA**, con documento de identidad N°08446599, representante legal del Consorcio **LSF SERVICIOS GENERALES SAC**, con RUC N° 20517494641, y con domicilio legal en Av. República de Chile 295 Of. 805 Cercado de Lima, detalla lo siguiente:

| N° | Cliente<br>(Nombre o Razón Social) | Domicilio  | Objeto del Servicio                 | N° de Contrato/Ordenes | Importe del Contrato/Ordenes (S/.) | Fecha                 |                        |
|----|------------------------------------|--|-------------------------------------|------------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------|
|    |                                    |  |                                     |                        |                                    | Inicio<br>(mes – año) | Término<br>(mes – año) |
| 1  | EDELNOR S.A.A.                     | Jr. César Lopez Rojas 201 Urb. Maranga, San Miguel | Servicio Integral de Mensajería     | E-I-102-07             | 456,000                            | 02-2007               | 01-2009                |
| 2  | MITSUI AUTOMOTRIZ S.A.             | Av. Javier Prado Este 6042 La Molina               | Servicio de Reparto                 | C-LSF SAC-201-10       | 360,000                            | 07-2008               | 10-2011                |
| 3  | PHILIPS PERUANA S.A.               | Av. Larco 1301 4to Piso, Miraflores                | Servicio de Mensajería y Paquetería | C-LSF SAC-103-11       | 300,000                            | 10-2011               | Sigue                  |
| 4  | DANISCO PERU S.A.C.                | Av. República de Panamá 3535 Of. 804 San Isidro    | Servicio de Mensajería              | C-LSF SAC-105-11       | 30,000                             | 10-2011               | Sigue                  |

|   |                                  |   |                               |                          |               |                |              |
|---|----------------------------------|---|-------------------------------|--------------------------|---------------|----------------|--------------|
| 5 | TOYOTA TSUSHO AUTOMOVILES S.A.C. | Av. Defensores del Morro 1184 Chorrillos            | Servicio de Reparto           | Orden de Servicio        | 27,240        | 11-2011        | <b>Sigue</b> |
| 6 | ADDCONSULTA S.A.C                | Av. República de Chile 295 Of. 805, Cercado de Lima | Servicio de Mensajería        | Orden de Servicio        | 27,000        | 10-2010        | <b>Sigue</b> |
| 7 | <b>AYNI DESIGN LAB S.A.C.</b>    | <b>Jr. Gonzales Prada 355 Of. 207 Miraflores</b>    | <b>Servicio de Mensajería</b> | <b>Orden de Servicio</b> | <b>16,200</b> | <b>01-2011</b> | <b>Sigue</b> |

| N° | Cliente<br>(Nombre o Razón Social) | Domicilio   | Objeto del Servicio                                  | N° de Contrato/Ordenes | Importe del Contrato/Ordenes (S/.) | Fecha                 |  |
|----|------------------------------------|---|--|------------------------|------------------------------------|-----------------------|--|
|    |                                    |   |  |                        |                                    | Inicio<br>(mes – año) | Término<br>(mes – año)<br><b>Sigue</b> |
| 8  | B/BRAUN MEDICAL PERU S.A.          | AV. SEPARADORA INDUSTRIAL NRO. 887 URB. MIGUEL GRAU LIMA - LIMA - ATE   | Servicio de transporte y mensajería a nivel Nacional | S/N                    | 162,739                            | 1999                  | <b>Sigue</b>                           |
| 9  | COATS CADENA S.A.                  | AV. NICOLAS DE AYLLON Nº 2925 ZONA INDUSTRIAL - LIMA - EL AGUSTINO  | Servicio de transporte y mensajería a nivel Nacional | <b>S/N</b>             | 302,194                            | 2005                  | <b>Sigue</b>                           |
| 10 | ESVICSAC                           | AV. ARENALES NRO. 1302 INT. 130 URB. ARENALES LIMA - LIMA - JESUS MARIA   | Servicio de transporte y mensajería a nivel Nacional | S/N                    | 327,822                            | 2000                  | <b>Sigue</b>                           |
| 11 | IMUDESA                            | CAL. PIEDRA LIZA MZA. M LOTE. B A.H. ZAGR FUNDO LA TABOADA PROV. CONST. DEL CALLAO - PROV. CONST. DEL CALLAO - CALLAO | Servicio de transporte y mensajería a nivel Nacional | S/N                    | 357,766                            | 2005                  | <b>Sigue</b>                           |

|    |                             |   |   |            |               |             |              |
|----|-----------------------------|---|---|------------|---------------|-------------|--------------|
| 12 | IQ FARMA                    | AV. SANTA ROSA NRO. 350<br>LIMA - LIMA - SANTA ANITA  | Servicio de transporte y<br>mensajería a nivel<br>Nacional          | S/N        | 1`875,651     | 1999        | <b>Sigue</b> |
| 13 | LABORATORIOS<br>UNIDOS S.A. | AV. SIMON BOLIVAR NRO.<br>561 LIMA - LIMA - PUEBLO<br>LIBRE   | Servicio de transporte y<br>mensajería a nivel<br>Nacional          | S/N        | 72,130        | 2007        | <b>2009</b>  |
| 14 | PERULAB S.A.                | AV. SANTA ROSA NRO. 350<br>LIMA - LIMA - SANTA ANITA  | Servicio de transporte y<br>mensajería a nivel<br>Nacional          | S/N        | 77,934        | 2000        | <b>Sigue</b> |
| 15 | QUIMICA SUIZA<br>S.A.       | AV. REPUBLICA DE<br>PANAMA NRO. 2577 URB.<br>SANTA CATALINA LIMA -<br>LIMA - LA VICTORIA            | Servicio de transporte y<br>mensajería a nivel<br>Nacional          | S/N        | 4`610,617     | 2004        | <b>Sigue</b> |
| 16 | <b>ROXFARMA S.A.</b>        | <b>AV. ALFREDO MENDIOLA<br/>NRO. 5648 URB.<br/>INDUSTRIAL INFANTAS<br/>LIMA - LIMA - LOS OLIVOS</b> | <b>Servicio de transporte y<br/>mensajería a nivel<br/>Nacional</b> | <b>S/N</b> | <b>61,172</b> | <b>2004</b> | <b>Sigue</b> |

Lima, 19 de abril del 2014



## ANEXO 9

## ESTADOS FINANCIEROS 2013

**L S F SERVICIOS GENERALES S.A.C.****ESTADO DE RESULTADOS**Al 31 de diciembre del 2013  
(Expresado en Nuevos Soles )

|  |                |
|--|----------------|
| Ventas Netas( Ingresos Operacionales)      | 1,055,001      |
| Costo de Ventas( del servicio-Operacionale | (700,518)      |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                      | <b>354,483</b> |
| Gastos Administracion                      | (248,798)      |
| Gastos de Ventas                           | (43,951)       |
| <b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>               | <b>61,733</b>  |
| <b>Otros Ingresos/Egresos :</b>            |                |
| Otros Ingresos                             | 702            |
| Ingresos Financieros                       | 35,237         |
| Gastos Financieros                         | (36,958)       |
| Gastos excepcionales                       | -              |
| <b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>        | <b>60,715</b>  |
| Impuesto a la Renta                        | 21,076         |
| Reserva Legal                              | 3,964          |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>             | <b>35,675</b>  |

**L S F SERVICIOS GENERALES S.A.C.****ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**Al 31 de diciembre del 2013  
(A Valores Historicos )  
(Expresado en Nuevos Soles)**ACTIVO****ACTIVO CORRIENTE:**

|   |         |
|---|---------|
| Efectivo y Equivalente de Efectivo (Nota No.01) | 170,104 |
| Cuentas por Cobrar Comerciales (Nota No.02)     | 129,904 |
| Suministros                                     | 4,528   |
| Cuentas por Cobrar Diversas (Nota No.03)        | 226,379 |
| Servicios y Otros Contrattados p (Nota No.04)   | 61,515  |

**TOTAL ACTIVO CORRIENTE** **592,429****ACTIVO NO CORRIENTE**

|   |               |
|---|---------------|
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo (Nota No.05) | 222,907       |
| ( - ) Depreciación Acumulada                | (131,363)     |
|   | <b>91,544</b> |

Intangibles

**TOTAL ACTIVO** **683,973****PASIVO****PASIVO CORRIENTE**

|   |         |
|---|---------|
| Tributos ,Contraprestaciones y Apor(Nota No.06) | 52,370  |
| Remuneraciones y participaciones por Pagar      | 12,730  |
| Cuentas por Pagar Comerciales (Nota No.07)      | 20,567  |
| Cuentas por Pagar diversas (Nota No.08)         | 119,957 |

**TOTAL PASIVO CORRIENTE** **205,624****PASIVO NO CORRIENTE****TOTAL PASIVO NO CORRIENTE** **-****PATRIMONIO**

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| Capital Social          | 226,380 |
| Reservas                | 22,345  |
| Resultados Acumulados   | 193,950 |
| Resultado del Ejercicio | 35,675  |

**TOTAL PATRIMONIO** **478,349****TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** **683,973**

## ANEXO 10

## ESTADOS FINANCIEROS 2014

**L S F SERVICIOS GENERALES S.A.C.****ESTADO DE RESULTADOS**

Al 31 de diciembre del 2014  
(Expresado en Nuevos Soles )

|  |                |
|--|----------------|
| Ventas Netas( Ingresos Operacionales)      | 1,227,872      |
| Costo de Ventas( del servicio-Operacional) | (836,387)      |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                      | <b>391,485</b> |
| Gastos Administracion                      | (72,803)       |
| Gastos de Ventas                           | (259,622)      |
| <b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>               | <b>59,060</b>  |
| <b>Otros Ingresos/Egresos :</b>            |                |
| Otros Ingresos                             | 1,628          |
| Ingresos Financieros                       | 13,098         |
| Gastos Financieros                         | (34,821)       |
| Gastos excepcionales                       | -              |
| <b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>        | <b>38,964</b>  |
| Impuesto a la Renta                        | 15,343         |
| Reserva Legal                              | 2,362          |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>             | <b>21,259</b>  |

**L S F SERVICIOS GENERALES S.A.C.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

Al 31 de diciembre del 2014  
(A Valores Historicos )  
(Expresado en Nuevos Soles)

**ACTIVO****ACTIVO CORRIENTE:**

|   |         |
|---|---------|
| Efectivo y Equivalente de Efectivo (Nota No.01) | 63,099  |
| Cuentas por Cobrar Comerciales (Nota No.02)     | 185,025 |
| Suministros                                     | 11,549  |
| Cuentas por Cobrar Diversas (Nota No.03)        | 213,613 |
| Servicios y Otros Contrattados p (Nota No.04)   | 64,426  |

|                               |                |
|-------------------------------|----------------|
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b> | <b>537,712</b> |
|-------------------------------|----------------|

**ACTIVO NO CORRIENTE**

|   |                |
|---|----------------|
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo (Nota No.05) | 308,055        |
| ( - ) Depreciación Acumulada                | (168,093)      |
|   | <b>139,962</b> |

|             |  |
|-------------|--|
| Intangibles |  |
|-------------|--|

|                     |                |
|---------------------|----------------|
| <b>TOTAL ACTIVO</b> | <b>677,674</b> |
|---------------------|----------------|

**PASIVO****PASIVO CORRIENTE**

|  |        |
|--|--------|
| Tributos ,Contraprestaciones y Apor (Nota No.06) | 43,756 |
| Remuneraciones y participaciones por Pagar       | 28,625 |
| Cuentas por Pagar Comerciales (Nota No.07)       | 32,719 |
| Cuentas por Pagar diversas (Nota No.08)          | 70,803 |

|                               |                |
|-------------------------------|----------------|
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b> | <b>175,703</b> |
|-------------------------------|----------------|

**PASIVO NO CORRIENTE**

|                                  |          |
|----------------------------------|----------|
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b> | <b>-</b> |
|----------------------------------|----------|

**PATRIMONIO**

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| Capital Social          | 226,380 |
| Reservas                | 24,707  |
| Resultados Acumulados   | 229,625 |
| Resultado del Ejercicio | 21,259  |

|                         |                |
|-------------------------|----------------|
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b> | <b>501,971</b> |
|-------------------------|----------------|

|                                  |                |
|----------------------------------|----------------|
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>677,674</b> |
|----------------------------------|----------------|